



HEVs

haute école valaisanne
hochschule wallis



HEVs2

haute école valaisanne
hochschule wallis

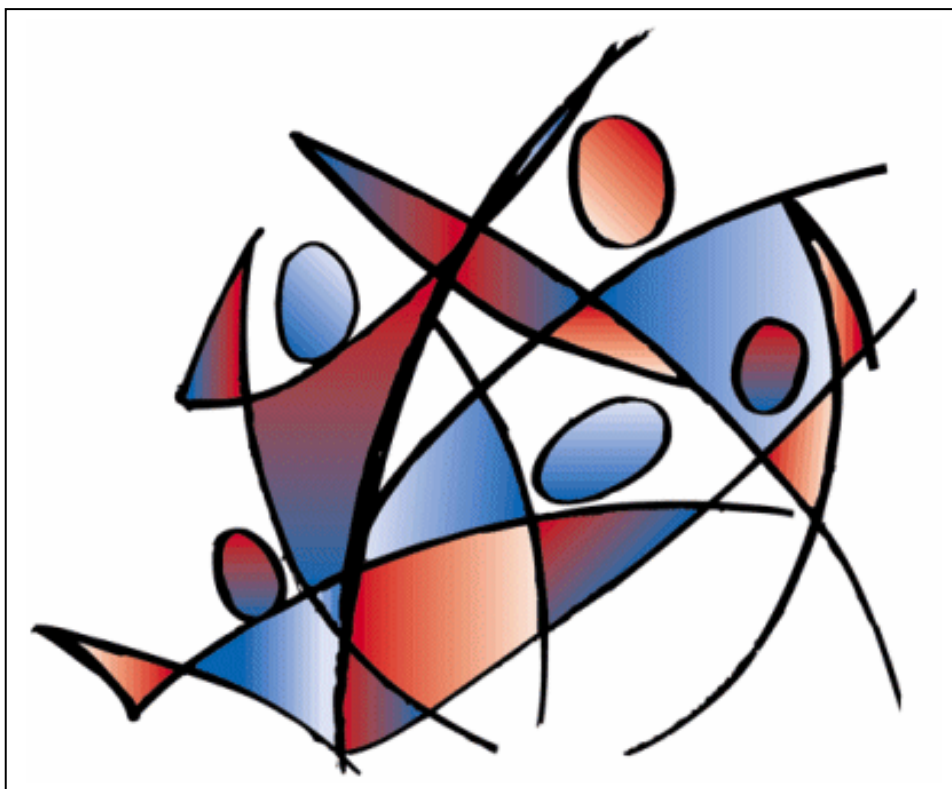
Filière économie d'entreprise

Diplôme 2005 / 2006

Etudiante : Fabienne Zufferey

Professeur : Valérie Barbey

Analyse de l'impact des nouveaux instruments de la gestion de performance dans le domaine santé



www.hevs.ch

Hes·SO

Haute Ecole Spécialisée
de Suisse occidentale
Fachhochschule Westschweiz

Remerciements

« Il aurait paru impossible de ne pas faire de remerciements dans le cadre de mon projet étant donné la valeur qu'il représente pour moi.

En premier, je tiens à remercier la HÉVS qui a accepté de me laisser travailler sur ce sujet, car sans son accord, ce projet n'aurait pas vu le jour.

Je remercie plus particulièrement Madame Valérie Barbey qui a suivi chaque étape de mon étude avec attention et objectivité ainsi que Monsieur David Giaucque, mon client, qui m'a été d'une grande aide pour l'élaboration de cette enquête.

Un grand merci aux établissements et institutions qui ont accepté de participer à cette analyse. Je ne peux malheureusement les citer pour des raisons de confidentialité. Je remercie aussi chaleureusement tous les collaborateurs qui ont répondu à mes questions car c'est grâce à leur collaboration que j'ai pu accomplir ma tâche.

Un merci tout particulier à mon ami et compagnon de tous les jours Gilles Charbonnet qui a pris le temps de me soutenir et qui m'a été d'une grande aide durant toute la durée du projet.

Merci à mes collègues Romuald Micheloud, Reynald Théodoloz et René Micheloud pour le soutien et le partage d'idées.

Merci encore à toutes les personnes que je ne peux citer ou que j'ai omis de citer pour l'aide, le soutien et la collaboration dont ils ont fait preuve.

Grâce à vous tous, je peux clore mes études à la HÉVS avec du baume au cœur en voyant le travail accompli. »

*Merci
Fabienne Zufferey*

Résumé : Analyse des nouveaux instruments de la gestion de performance dans le domaine santé

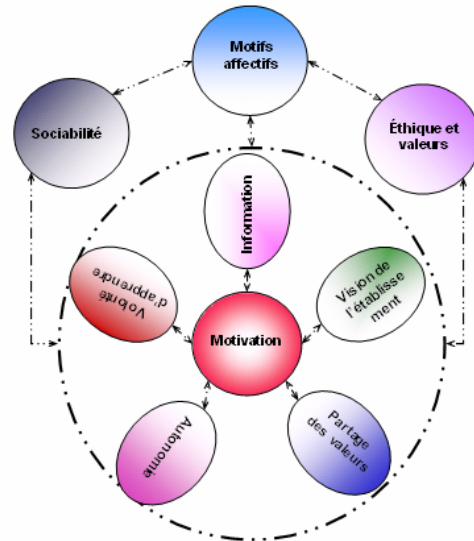
La présence d'un système de santé efficace et géré correctement est fondamentale pour le développement économique et social d'un pays. L'évolution positive que connaît le domaine de la santé découle de la qualité de performance du personnel à tous les niveaux. Elle est étroitement liée aux conditions de travail et d'emploi. Les agents de la santé ont une place déterminante. Ils sont l'armature des établissements médico-sociaux (EMS & CMS).

Les conditions de fonctionnement et les contraintes, notamment en matière de maîtrise des coûts, ont favorisé la mise en place par les collectivités publiques et privées de nouveaux outils de gestion dont le but est notamment de permettre la maîtrise des coûts de la santé, tout en favorisant un maintien de la qualité des prestations, voir même une amélioration de la qualité. Les progrès technologiques, l'allocation des ressources, la nécessité d'une prise en charge globale des patients ont aussi engendré ces réformes.

Cependant, les retombées de ces changements n'ont que très rarement été analysées. L'impact qu'elles ont généré sur les conditions de travail et la motivation des agents de la santé n'a que très faiblement été considéré. Pour pallier à ce manque, nous avons entrepris de faire l'analyse des impacts des nouveaux instruments de la gestion de performance sur la motivation des agents de la santé.

C'est pourquoi dans le cadre de cette étude, nous avons mis en exergue les facteurs motivationnels appartenant au domaine santé. Notre but a été d'analyser la satisfaction des agents de la santé. Pour la réaliser, nous nous sommes basés sur l'étude du Dr. David Giauque : « Client-centrisme : quels impacts sur les fonctionnaires Suisses et Canadiens » présenté lors 15^{ème} colloque International de Lille en 2006. Cette étude met en avant l'existence d'un cercle vertueux qui présente tous les facteurs motivationnels existants au sein des établissements de notoriété publique. Nous avons donc utilisé ce modèle

en décidant d'y ajouter trois nouveaux facteurs : motifs affectifs, sociabilité, éthique et valeurs.



Pour obtenir des résultats pertinents, nous avons fait une enquête de terrain qui s'est déroulée en plusieurs étapes :

- Réalisation d'un questionnaire
- Compilation des données
- Interprétation des données

Nous avons envoyé plus de 600 questionnaires. Nous avons reçu, en retour, plus de 291 questionnaires. Le taux de participation a été de 47%.

Grâce à ce résultat, nous avons obtenu des réponses éloquentes. Elles nous ont permis de faire ressortir les facteurs motivationnels appartenant aux spécificités du domaine santé. Elles ont confirmé l'existence du cercle vertueux au sein des EMS et CMS. Et, elles ont aussi confirmé notre questionnement qui consistait à introduire une nouvelle dimension au cercle vertueux à l'aide des trois sphères suivantes : éthique et valeur, motifs affectifs et sociabilité.

Table des matières

Partie I : Présentation du sujet	p. 001 à 024
1. Introduction	p. 001 à 003
2. Etat d'art et hypothèses : « Motivation »	p. 003 à 009
3. Méthodologie de l'étude	p. 009 à 013
3.1. Prise de contact	p. 010 à 011
3.2. Recherches littéraires	p. 011 à 011
3.3. Définition des sphères	p. 011 à 012
3.4. Elaboration du questionnaire	p. 012 à 013
3.5. Analyse des données selon les sphères	p. 013 à 013
3.6. Réalisation du dossier final	p. 013 à 013
4. Présentation des établissements analysés	p. 013 à 016
4.1. Les EMS	p. 014 à 015
4.2. Les CMS	p. 015 à 016
5. Les réformes et/ou lignes directrices dans le domaine de la santé	p. 016 à 023
5.1. Les réformes et/ou lignes directrices pour les EMS	p. 017 à 021
5.1.1. Dotation en personnel	p. 017 à 017
5.1.2. Communication et accès à l'information	p. 017 à 018
5.1.3. La qualité	p. 018 à 018
5.1.4. L'accessibilité	p. 018 à 018
5.1.5. L'hébergement	p. 018 à 019
5.1.6. Concept d'accompagnement	p. 019 à 019
5.1.7. Déroulement de la vie en établissement	p. 019 à 020
5.1.8. Dossier individuel	p. 020 à 020
5.1.9. Cadre de vie	p. 020 à 021
5.2. Les réformes et/ou lignes directrices pour les CMS	p. 021 à 023
5.2.1. Personnel du domaine santé	p. 021 à 022
5.2.2. Clientes et clients	p. 022 à 022
5.2.3. Travail en réseau / mise en réseau	p. 022 à 022
5.2.4. Protection des données	p. 023 à 023

5.2.5. Amélioration continue / « autoévaluation »	p. 023 à 023
5.2.6. Gestion des processus	p. 023 à 023
5.2.7. Responsabilité de la direction	p. 023 à 023
5.2.8. Benchmarking	p. 023 à 023
6. Conclusion	p. 024 à 024

Partie II : Analyse des fréquences

p. 025 à 061

7. Préavis à l'étude des fréquences	p. 025 à 025
8. Analyse des EMS	p. 025 à 044
8.1. Analyse sphère personnelle.....	p. 025 à 029
8.2. Analyse sphère client.....	p. 030 à 032
8.3. Analyse sphère motivation	p. 032 à 035
8.4. Analyse sphère pilotage.....	p. 035 à 042
8.4.1. Fonctionnement et type d'organisation	p. 035 à 037
8.4.2. Autonomie et participation aux prises de décisions	p. 037 à 038
8.4.3. Information	p. 038 à 039
8.4.4. Communication	p. 039 à 040
8.4.5. Changement mis en œuvre	p. 040 à 042
8.5. Synthèse	p. 042 à 044
9. Analyse des CMS	p. 044 à 061
9.1. Analyse sphère personnelle.....	p. 044 à 048
9.2. Analyse sphère client.....	p. 049 à 051
9.3. Analyse sphère motivation	p. 051 à 054
9.4. Analyse sphère pilotage.....	p. 054 à 061
9.4.1. Fonctionnement et type d'organisation	p. 054 à 055
9.4.2. Autonomie et participation aux prises de décisions	p. 056 à 057
9.4.3. Information	p. 057 à 058
9.4.4. Communication	p. 058 à 059
9.4.5. Changement mis en œuvre	p. 059 à 061
9.5. Synthèse	p. 061 à 061

Partie III : Analyse des corrélations..... p. 062 à 99

10. Préavis à l'analyse des corrélationsp. 062 à 062

11. Analyse des corrélations pour les établissements.....p. 062 à 099

11.1. Sphère personnelle.....p. 062 à 065

11.1.1. Les statuts personnels et leurs impactsp. 062 à 063

11.1.2. La fonction actuelle et ses conséquences.....p. 063 à 064

11.1.3. Les responsabilités de gestion et leurs retombéesp. 064 à 064

11.1.4. Synthèsep. 064 à 065

11.2. Sphère clientp. 065 à 081

11.2.1. Notion client et Orientation client.....p. 065 à 069

11.2.1.1. Perception de l'établissement et orientation clientp. 066 à 067

11.2.1.2. Relation entre collaborateur, information
et orientation client.....p. 067 à 067

11.2.1.3. Vision de soi et orientation client.....p. 068 à 068

11.2.1.4. Les éléments extérieurs et orientation client.....p. 068 à 069

11.2.2. Satisfaction clientp. 069 à 072

11.2.2.1. Vision de l'établissement et satisfaction clientp. 069 à 070

11.2.2.2. Relations clients et satisfaction client.....p. 070 à 070

11.2.2.3. Vision de soi et satisfaction clientp. 070 à 071

11.2.2.4. Evolution et satisfaction client.....p. 071 à 072

11.2.3. Relations clients et employés.....p. 072 à 076

11.2.3.1. Vision de l'établissement et relations clients.....p. 072 à 073

11.2.3.2. Vision de soi et relations clientsp. 073 à 075

11.2.3.3. Vision client et relations clientsp. 075 à 075

11.2.3.4. Changements et relations clientsp. 075 à 076

11.2.4. Services et prestationsp. 077 à 080

11.2.4.1. Vision de l'établissement et services de qualitésp. 077 à 078

11.2.4.2. Capacité et service de qualitép. 078 à 079

11.2.4.3. Evolution et service de qualitép. 079 à 080

11.2.5. Synthèsep. 080 à 081

11.3.Sphère motivation.....	p. 081 à 089
11.3.1. Caractère et sociabilité.....	p. 081 à 083
11.3.2. Carrière et devoir personnel.....	p. 083 à 084
11.3.3. Evolution du domaine santé.....	p. 084 à 086
11.3.4. Bien-être et intérêt général.....	p. 086 à 087
11.3.5. Partage d'une même vision.....	p. 087 à 087
11.3.6. Communication	p. 088 à 088
11.3.7. Synthèse	p. 088 à 089
11.4.Sphère pilotage	p. 089 à 099
11.4.1. Organisation et processus hiérarchique	p. 089 à 094
11.4.1.1. La hiérarchie	p. 089 à 091
11.4.1.2. L'essentiel.....	p. 091 à 092
11.4.1.3. Les erreurs.....	p. 092 à 093
11.4.1.4. La performance.....	p. 093 à 094
11.4.2. Prise de décision, autonomie et initiative	p. 094 à 095
11.4.3. Processus de formation.....	p. 095 à 095
11.4.4. Clarté de l'information	p. 096 à 096
11.4.5. Missions	p. 097 à 097
11.4.6. Changements.....	p. 098 à 098
11.4.7. Synthèse	p. 098 à 099

Partie IV : Conclusion p. 100 à 110

12. Conclusion générale.....	p. 100 à 110
12.1. Validation de notre problématique	p. 100 à 103
12.2. Vérification des hypothèses	p. 104 à 106
12.3. Recommandations aux établissements	p. 106 à 109
12.4. Conclusion	p. 109 à 110

Partie IV : Compléments à l'étude.....p. 111 à 196

13. Sources	p. 111 à 111
14. Bibliographie	p. 111 à 114
15. Références & Citations.....	p. 114 à 115
16. Attestation	p. 115 à 115
17. Annexes	p. 116 à 196
17.1. Plan de travail	p. 116 à 117
17.2. Objectifs	p. 119 à 118
17.3. Questionnaire codé	p. 119 à 123
17.4. Questionnaire allemand	p. 124 à 128
17.5. Fréquences EMS Fribourg	p. 129 à 136
17.6. Fréquences CMS Neuchâtel	p. 137 à 143
17.7. Fréquences EMS Neuchâtel « A »	p. 144 à 151
17.8. Fréquences EMS Neuchâtel « B »	p. 152 à 158
17.9. Fréquences CMS Valais.....	p. 159 à 166
17.10. Fréquences EMS Valais.....	p. 167 à 175
17.11. EMS totalité des fréquences	p. 176 à 184
17.12. CMS totalité des fréquences	p. 185 à 195
17.13. CD-Rom	p. 196 à 196

Partie I : Présentation du sujet

1. Introduction

Notre monde connaît, depuis de nombreuses années, des évolutions. Est-ce que nos parents auraient pensé un jour avoir un ordinateur à la maison avec lequel ils auraient pu consulter les heures d'ouverture d'un guichet de cinéma ? Bien sûr que non ! Mais voilà, le monde a évolué dans ce sens et le secteur de la santé n'est pas en reste vis-à-vis des ces changements. Aujourd'hui, on sauve des vies grâce au don d'organes. En suivant une meilleure hygiène de vie notre espérance de rester plus longtemps en ce monde se voit rallongée. Tout ceci parce que nous avons su mettre en place des systèmes qui le permettent. Dès que nous sommes retraités et que l'on a plus les mêmes capacités qu'à 20 ans, des gens, des « samaritains » s'occupent de nous et nous aident le temps d'une dernière saison. Ces personnes ont certainement le cœur sur la main, mais qu'est-ce qui les motive à travailler dans le domaine de la santé ?

¹Durant la dernière décennie, les administrations publiques et les entreprises privées ont connu de profondes restructurations au sein de chacun de leurs départements. Le secteur de la santé n'échappe pas à cette évolution et connaît encore aujourd'hui de profondes mutations. Les conditions de fonctionnement et les contraintes en matière de maîtrise des coûts ont favorisé la mise en place, par les collectivités publiques et privées, de nouveaux outils de gestion dont le but est notamment de permettre la maîtrise des coûts de la santé, tout en favorisant un maintien de la qualité des prestations, voir même une amélioration de la qualité. Les progrès technologiques, l'allocation des ressources, la nécessité d'une prise en charge globale des patients ont aussi engendré ces réformes. Cependant, les retombées de ces changements n'ont que très rarement été analysées. L'impact qu'elles ont généré sur les conditions de travail et la motivation des agents de la santé n'a que très faiblement été considéré. Pour pallier à ce manquement, nous avons entrepris de faire une analyse des retombées des nouveaux instruments de la gestion de performance sur la motivation des agents de la santé. Cette étude évaluera la satisfaction des employés, à savoir : la vision qu'ils ont vis-à-vis des réformes qui ont été mises en place, mais les facteurs potentiels qui influent sur leur motivation.

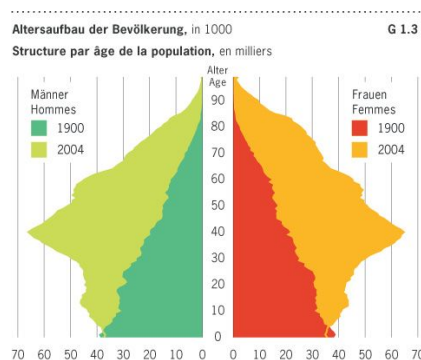
La présence d'un système de santé efficace et géré correctement est fondamentale pour le développement économique et social d'un pays. L'évolution positive que connaît le domaine de la santé découle de la qualité de

¹ Organisation mondiale de la santé, Bureau international des infirmières, Internationale des Services publics : « Les réformes du service public et son impact sur le personnel de santé : question critiques : un outil pour agir. », 2001.

performance du personnel à tous les niveaux et est étroitement liée aux conditions de travail et d'emploi. Les agents de la santé ont une place plus qu'importante. Sans leur concours, il n'existerait pas d'établissements médico-sociaux. Ce sont les employés d'une entreprise qui forment la base de celle-ci. Sans leur aide, peu importe le type de l'entreprise, l'établissement serait en échec. Les agents de la santé sont l'armature des établissements médico-sociaux. Sans leur coopération, ils n'y auraient plus d'aide aux soins, plus de soutien etc.

C'est pourquoi, l'étude que nous entreprenons nous paraît plus que nécessaire. Les résultats que nous obtiendrons suite à cette investigation auront pour but d'aider les institutions à appliquer des réformes qui soient plus efficaces. Elle leur permettra aussi de prendre connaissance des attentes de leurs agents et quels sont les facteurs motivationnels au sein de leurs établissements.

Pour cette étude, il nous fallait trouver des institutions qui correspondaient le plus à nos attentes. C'est pourquoi nous avons décidé d'analyser la motivation du personnel travaillant en EMS (établissement médico-social – home pour personnes âgées) et CMS (centre médico-social – service d'aide et de soins à domicile). Nous avons choisi ces établissements car ceux-ci connaissent actuellement de grands changements.



²L'évolution démographique de la Suisse, cette dernière décennie, montre clairement un vieillissement de la population selon les données de l'office fédérale de la statistique Suisse (*cf. pyramide des âges*). La pyramide des âges suit une étape de renversement. En effet, nous nous trouvons dans une situation qui indique qu'il y a plus de personnes âgées que de jeunes. Les dernières avancées médicales (nouveaux traitements et remèdes)

permettent aux gens d'être en meilleure santé. En conséquent, la durée de vie s'en trouve rallongée. Grâce à un accès aux soins plus performant et une hygiène de santé plus adaptée, l'administration publique se doit de répondre aux attentes de sa population. Phénomène de société ou non, l'évolution des économies a permis aux gens de se soucier plus de leur état de santé. Ils ont pris conscience des possibilités qui leur étaient offertes. C'est pourquoi, un grand nombre de personne s'adresse aux CMS et EMS. Suite aux modifications structurelles de la population, la construction d'établissements médico-sociaux ainsi que l'amélioration de l'aide et des soins à domicile étaient inévitables. De plus, d'ici à 2050, il est prévu que le nombre de personnes

² Philippe Wanner et ali : Age et génération: « La vie après 50 ans en Suisse », recensement fédéral de la population 2000, page 117 à 128

âgées (80 ans et plus) augmente ce qui entraînera un besoin plus élevé en soins. Les attentes et les exigences devraient aussi se manifester à la hausse.

Cette évolution a induit un développement plus accru de l'hébergement en institution et la démultiplication du personnel travaillant pour les centres médico-sociaux. Elle démontre le caractère notable que les EMS et CMS représentent pour notre société. En ce sens, l'étude que nous entreprenons nous paraît d'actualité.

L'attrait que nous pourrions tirer de cette analyse sera de mieux saisir ce qui pousse les agents de la santé à agir en faveur de la population. Nous pourrions percevoir quels sont les facteurs motivationnels ainsi que la possibilité de donner aux établissements des réponses à leur questionnement.

En souhaitant pouvoir répondre à toutes ces attentes, la suite de cette étude vous présentera en premier lieu les diverses hypothèses que nous avons posées. Puis la méthodologie utilisée pour élaborer cette enquête sera explicitée. Une présentation des EMS et CMS sera faite plus en profondeur ; nous présenterons quels sont leurs prestations et buts principaux. Nous ouvrirons également un chapitre dans lequel nous parlerons des réformes qui ont eu lieu mais plus précisément des lignes directrices que doivent suivre ces institutions. Ensuite, nous élaborerons la première investigation qui consistera à analyser la motivation des employés travaillant en EMS et CMS (selon les fréquences). Pour finir, nous ferons une analyse globale relevant les corrélations qui influent le plus au sein des établissements médico-sociaux de Suisse Romande.

2. Etat d'art & hypothèses : « Motivation »³

Aborder la motivation dans les établissements médico-sociaux demande au préalable l'élaboration d'un « état d'art et hypothèses ». Grâce à cette démarche, nous saurons quelles questions se poser.

⁴La réflexion de base de ce projet est de dire qu'il existe bel et bien des facteurs de motivation spécifiques au domaine de la santé. Vu que de nombreux secteurs comme celui des organisations publiques (ONG – Etat) ont leurs propres moteurs motivationnels, ces différents principes analysés dans le cadre du secteur public peuvent être adaptés aux spécificités du domaine santé. La suite de cette réflexion reprendra les bases qui ont été élaborées dans les rapports : « La motivation dans le secteur public : état d'art et

³, Patrice Roussel : « La motivation au travail – Concept et Théories », note n° 326, octobre 2000, LIRHE. Goldfarb Consultants : « Etude sur la satisfaction en milieu de travail dans le secteur privé, secteur public », octobre 1999 Toronto.

⁴ Josette Théophile : « A propos de la motivation au travail », Humanisme & Entreprise. Dr. David Giauque et ali. : « La motivation dans le secteur public : état de l'art et hypothèses », 2005/2006.

hypothèses » (Dr. David Giauque et ali.) et « A propos de la motivation au travail » (Josette Theophile). Toutefois, nous ne reprendrons pas les faits présentés dans leur globalité. Au contraire, nous adapterons les dires au secteur de la santé. De cette manière, nous poserons un questionnement unique se rapportant intégralement à ce domaine.

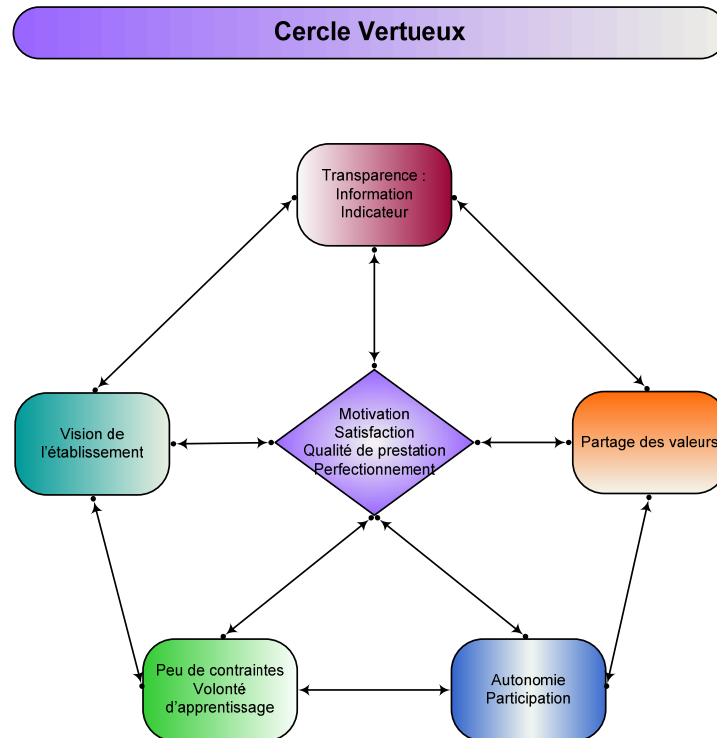
Le domaine de la santé est un sujet complexe et mérite d'avoir une analyse pertinente suivant ses mœurs. Les personnes travaillant dans ce secteur n'ont pas, dans la logique des choses, les mêmes facteurs motivationnels que les employés de banque, les « businessmen » ou les agents des administrations publiques. Partant du fait qu'un agent de la santé ne fonctionne pas comme les autres, nous pouvons aller plus en avant dans notre réflexion.

⁵En prenant le concept du cercle vertueux qui a été présenté dans le rapport « Client centrisme : quels impacts sur les fonctionnaires Suisses et Canadiens ? » du Dr. David Giauque et ali., nous nous apercevons que de nombreux facteurs influent sur la motivation des gens en général et ce sont aussi des moteurs de motivation pour la majorité d'entre eux. En les adaptant au secteur de la santé, nous obtenons diverses lignes conductrices quant à la motivation des agents de la santé. Cette motivation prend alors diverses formes :

- ⇒ La première liée à la satisfaction des agents de la santé est la sociabilité. Il est fort rare qu'une personne travaillant dans le domaine de la santé et plus particulièrement au sein d'EMS et de CMS ne soit pas sociable. Le fait est que le besoin de contact avec les autres est important que ce soit pour rendre service ou simplement pour accroître ses connaissances et son savoir.
- ⇒ La deuxième forme est, quant à elle, liée à la culture, aux valeurs et à l'éthique. Pouvoir contribuer à l'intérêt général est sans aucun doute d'une importance toute particulière pour les agents de la santé. Ils font donc preuve, en général, d'une grande loyauté envers leur établissement et/ou institution.
- ⇒ Une autre forme, et non des moindres, est celle liée aux motifs affectifs qui poussent les individus à s'engager auprès des EMS et CMS. Ces motifs sont basés sur le fait que les individus désirent aider les autres. Leur motivation découle de la manière dont sont développés leurs compétences et programmes qui les aideront à accomplir cette mission.

⁵ Dr. David Giauque et ali. : « Client centrisme : quels impacts sur les fonctionnaires Suisses et Canadiens », 15^{ème} colloque International de la Revue « Politique et Management Public », 2006. Dr. David Giauque et ali. : « Cercle vertueux » ; 2005/2006.

Ces trois premières formes de motivation du secteur santé marquent l'engagement de chacun des agents vis-à-vis du choix de l'établissement pour lequel ils travaillent. Après avoir retracé ces trois facteurs principaux de la motivation, nous pouvons aller plus en avant dans notre investigation et commencer à poser des hypothèses.



Selon le schéma du cercle vertueux et partant de son centre, nous constatons que les premiers critères qui influent sur la motivation sont la satisfaction, la qualité des prestations et le perfectionnement :

- ⇒ La satisfaction peut être reconnue de deux manières :
 - La satisfaction des clients ; ce qui suppose de poser l'hypothèse suivante : « *Plus les clients sont satisfaits des services, plus les agents de la santé ont un degré de motivation élevé* »
 - La satisfaction au travail qui tient à dire que : « *Dès que les agents de la santé sont satisfaits de leurs prestations, leur degré de motivation est élevé* »
- ⇒ La qualité des prestations dépend fortement, selon toute vraisemblance, des compétences que les employés ont acquises soit au cours de leur formation, soit suite à leur expérience. On peut donc supposer que :
 - « *Plus un employé de la santé est bien formé, plus les prestations offertes seront de qualité et plus leur degré de motivation sera fort* »

- ⇒ Le perfectionnement : il va de soit, du moins en toute logique, que l'humain cherche sans cesse à accroître ses connaissances et apprendre toujours plus. En ce sens, nous pouvons admettre que :
- « *Les possibilités de perfectionnement que les établissements offrent influent sur le degré de motivation de leurs employés* »

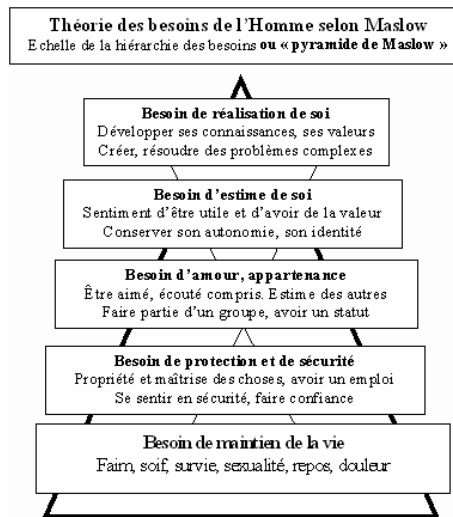
En conséquent, nous pouvons supposer que la satisfaction des clients et des employés, que la qualité des prestations et le perfectionnement sont des facteurs motivationnels capitaux. Ils méritent donc une attention toute particulière. Ils feront dès lors partie intégrante de notre étude de manière à ce que nous puissions vérifier la véracité de ces hypothèses et éviter toutes prétentions fallacieuses.

Après avoir analysé la sphère centrale du cercle vertueux, nous pouvons nous concentrer sur les autres sphères qui tournent autour et qui sont importantes pour la suite de notre investigation. L'une de ces sphères a un impact sur la sphère centrale. Comme nous l'avons vu plus haut, le perfectionnement est un facteur principal de la motivation. Ce moteur motivationnel sera fortement influencé par le facteur « volonté d'apprentissage ». En règle générale, l'humain cherche sans cesse à évoluer, à accroître son savoir et ses connaissances. Nous supposons que si un employé a la possibilité de poursuivre une formation qui correspond à ses besoins et attentes, alors il aura un degré de motivation plus élevé. En ce sens, nous pouvons poser les hypothèses suivantes :

- ⇒ « *Les agents de la santé qui bénéficient d'une formation continue auront un degré de motivation plus fort* »
- ⇒ « *Les établissements qui offrent de bonnes conditions de formations continues connaissent des employés plus motivés* »

On sait aussi que si l'on accorde de l'autonomie à une personne ainsi qu'une participation dans les prises de décisions, elle se sentira reconnue et acceptée par les autres. Nous pouvons en déduire qu'elle satisfait alors au besoin de son appartenance à un groupe. Ce facteur fait partie intégrante des besoins fondamentaux de l'humain. Maslow l'explique clairement dans la théorie des besoins qui dictent les comportements humains (voir pyramide des besoins). Nous pouvons donc à nouveau définir certaines hypothèses :

- ⇒ « *Les établissements qui favorisent l'autonomie augmentent le degré de motivation de leurs employés* »
- ⇒ « *Les institutions qui favorisent la participation aux prises de décisions connaissent des employés plus motivés* »



En continuant notre analyse, nous trouvons un facteur qui revêt un caractère tout particulier. Il va de soit qu'il va influencer passablement sur le degré de motivation des agents de la santé. Nous savons aujourd'hui que rester dans l'ignorance n'est plus « acceptable ». Un grand nombre de personnes se sentent souvent mises à l'écart lorsqu'elles ne sont pas au courant de certaines informations. Cela jette, bien souvent, un froid et peut alors démotiver les gens. Ce genre de facteur dépend indéniablement du besoin d'appartenance. Nous pouvons alors retracer quelques hypothèses :

- ⇒ « *Les agents de la santé qui accèdent facilement à l'information ont une motivation plus élevée* »
- ⇒ « *Les établissements qui sont transparents dans leur système de fonctionnement connaissent des employés plus motivés* »
- ⇒ « *Le manque d'accès aux données peut paralyser certaines actions au sein d'un établissement* »

Nous savons aussi que si une personne connaît les échelles d'évaluation qu'emploie son établissement et/ou institution, elle sera moins suspicieuse et donc certainement plus motivée. Nous pouvons donc poser l'hypothèse suivante :

- ⇒ « *Plus un établissement communique clairement les indicateurs d'évaluation, plus les agents de la santé seront motivés* »

Toutes ces hypothèses en appellent d'autres qui sont en rapport avec la perception positive ou négative de l'établissement et/ou institution. Jusqu'à présent, nous avons pris en compte des facteurs motivationnels en relation avec le besoin d'appartenance des individus ou ayant un lien direct sur leur degré de satisfaction. Cependant, deux autres moteurs motivationnels ont leur importance pour élaborer au mieux notre investigation.

La première est la vision que les agents de la santé ont vis-à-vis de leur établissement et la seconde le partage des valeurs. On sait que les personnes n'accordent pas toujours de l'importance à ces facteurs. Toutefois, une grande partie de personnes le font. Plus le fait d'appartenir à un groupe est grand plus les employés ressentent le besoin de partager la même idéologie. Pouvoir s'épanouir et évoluer au sein d'un établissement clairement structuré est important pour mener à bien leur mission. Il ne serait donc pas « correct » de laisser de côté ces deux facteurs. En conséquent, nous pouvons définir ces hypothèses :

- ⇒ *« Les établissements possédant une hiérarchie claire connaissent des employés plus motivés »*
- ⇒ *« Les agents de la santé partageant la même vision de leur mission avec leurs collègues et supérieurs connaissent un haut degré de motivation »*

Pour clore cette première partie, nous ne pouvons oublier de citer l'un des besoins les plus pertinents qui est celui de « l'estime de soi » et qui influe grandement sur la motivation des agents de la santé. Dès lors, nous pouvons prendre en considération, dans notre réflexion, les caractéristiques individuelles qui peuvent influencer sur le degré de satisfaction des employés. Ces facteurs se rapportent à l'âge, au niveau de responsabilité, au genre, au niveau d'éducation ainsi qu'à l'ancienneté. Nous posons alors les hypothèses suivantes :

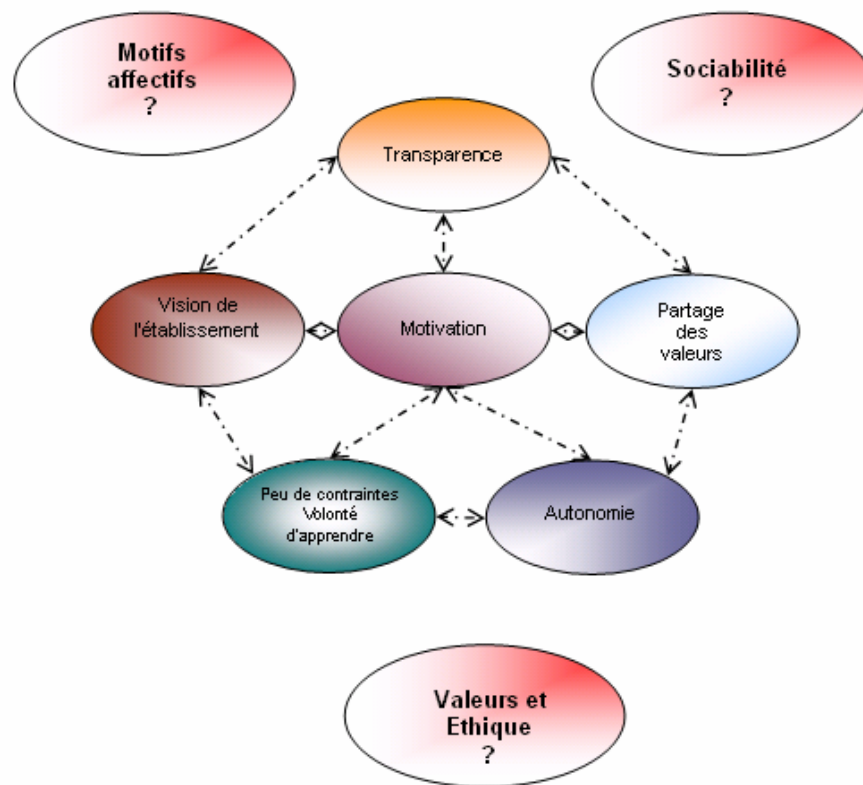
- ⇒ *« Les agents de la santé les plus motivés sont plus âgés, de sexe féminin et possèdent un bon niveau d'éducation »*
- ⇒ *« L'ancienneté influe sur le niveau de motivation des agents de la santé »*

Grâce à cette réflexion, nous avons pu faire ressortir les hypothèses qui nous semblent être les plus probantes pour notre étude. En conséquent, nous avons élaboré le fil rouge pour mener à terme notre investigation. Ce fil rouge consistera à analyser le schéma du cercle vertueux en y ajoutant trois sphères :

- ⇒ Sphère sociabilité
- ⇒ Sphère éthique
- ⇒ Sphère affective

Dans la suite de notre étude, nous chercherons à répondre aux questions suivantes : Est-ce que la sociabilité, l'éthique et les motifs affectifs peuvent compléter le concept du cercle vertueux ? Est-ce que ces trois nouvelles sphères font partie intégrante des facteurs motivationnels appartenant au domaine de la santé ?

Nous chercherons aussi à prouver l'influence que ces trois sphères ont sur le cercle vertueux selon le schéma que nous présentons à la page suivante :



Pour conclure ce chapitre, nous avons établi le fil conducteur de notre étude. Nous allons dès lors nous occuper de valider les hypothèses que nous avons définies ci-dessus en nous basant sur l'analyse du cercle vertueux. De cette façon, nous n'émettrons pas d'opinions fallacieuses et pourrons apporter des réponses pertinentes à notre questionnement.

3. Méthodologie de l'étude

Cette enquête sera faite selon un modèle d'analyse présenté dans : « Clients-centrisme : quels impacts sur les fonctionnaires Suisses et Canadiens » lors du 15^{ème} colloque International de la Revue « Politique et Management Public », réalisé par le Dr David Giaque et ali. Le fil conducteur présenté au travers de cette revue sera adapté au domaine de la santé et permettra ainsi de créer un carcan défini pour donner la possibilité aux divers établissements d'entreprendre plus tard une nouvelle étude en s'inspirant du modèle qui va être présenté.

L'étude qui va suivre a été menée auprès d'établissements médico-sociaux sélectionnés dans les cantons de Fribourg, Neuchâtel et Valais. Dans chaque canton, les employés d'EMS et de CMS ont été contactés pour participer à l'analyse de satisfaction. Deux analyses seront faites : l'une sur les fréquences

des EMS et CMS, l'autre sur les corrélations portant sur l'ensemble des établissements. De cette manière, nous serons capables de faire ressortir les éléments les plus probants et proposer des réponses plus ciblées à chacune des institutions. Nous aurons la possibilité de démontrer que certains établissements connaissent des employés plus motivés que d'autres grâce, soit à leur stratégie de gestion de performance, soit aux réformes qu'ils ont entreprises. Ainsi, chaque établissement pourra profiter de l'analyse en s'inspirant des données pour apporter diverses améliorations à leur système de gestion.

Pour mener à bien cette enquête de terrain, plus de 612 questionnaires ont été envoyés : 246 en Valais, 106 à Fribourg et 260 à Neuchâtel. Tous les questionnaires ont été remplis par les agents de la santé de manière anonyme.

Pour traiter au mieux cette investigation, il a fallu observer un processus clair :

3.1. Prise de contact :

En premier lieu, il nous a fallu rentrer en contact avec des établissements qui interagissent dans le domaine de la santé. Il est paru évident de s'adresser soit à des hôpitaux, soit à des EMS (établissements médico-sociaux), soit à des CMS (centre médico-sociaux) qui font partie intégrante de la fonction santé. Ne souhaitant pas générer de retombées politiques ou autres, il a été décidé de rentrer en contact seulement avec des EMS et CMS de manière à éviter toutes répercussions négatives dans le cadre de cette étude.

Puis nous avons défini le nombre d'établissements qui seraient utile pour réaliser cette étude. Etant limité dans le temps, il a été impossible de prendre tous les établissements existants à ce jour en Suisse. Toutefois, pour les besoins de l'analyse, il nous a fallu un échantillonnage conséquent de manière à obtenir des résultats équivoques. En conséquence, nous avons contacté plus d'une dizaine d'établissements.

Pour ne pas cibler une région particulière et pouvoir élargir l'investigation, nous avons trouvé intéressant de pouvoir choisir des établissements qui ne se trouvaient pas tous dans le même canton. Nous avons donc choisi des EMS et CMS dans les cantons de Fribourg, de Neuchâtel et du Valais. De cette manière, nous avons pu élaborer une étude sur une bonne partie de la région Suisse Romande.

Lors de la prise de contact avec les établissements, il a été décidé que les noms de ceux-ci n'apparaîtraient pas dans cette étude de manière à ce qu'ils puissent garder leur intégrité et ne pas être sujet à diverses retombées.

La recherche a été laborieuse ; de nombreux établissements restaient distants et sur la défensive. Certains d'entre eux n'ont pas donné de retour à nos appels ou alors ont suivi les premières étapes de l'enquête et ont abandonné en cours de route. Toutefois, au fil des appels téléphoniques, nous avons pu trouver des personnes intéressées qui ont été prêtes à nous accorder leur confiance. C'est grâce à leur bon vouloir que cette étude (présentée ci-dessous) a vu le jour.

3.2. Recherche littéraire :

Avant de commencer une étude, il est important de se renseigner sur le sujet. Pour ce faire, il a été consacré une grande partie du temps à la recherche littéraire. Le domaine de la santé publique et privée étant complexe, il a fallu prendre connaissance des différentes directives, législations et réformes qui dictent le mode de fonctionnement de ces établissements.

C'est seulement après avoir pris connaissance de ces divers éléments que l'analyse et la présentation de cette enquête a été possible.

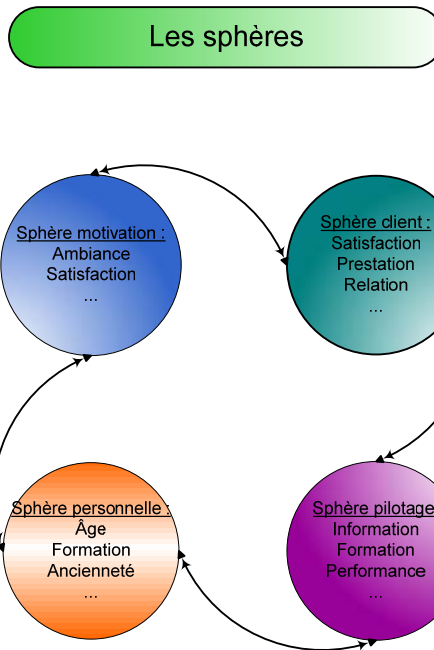
3.3. Définition des sphères :

Pour mener à bien une étude, il faut avoir un fil conducteur. Pour cela, le modèle d'analyse de gestion de performance étudié dans le cadre de l'option public management en 2005-2006⁶ a été retenu. Il a permis de retranscrire les sphères principales qui ont été définies plus en profondeur au chapitre précédent : « Etat d'art et hypothèses : « Motivation » » et qui seront analysées, soit :

- ⇒ **La sphère personnelle** : englobe tous les facteurs motivationnels intrinsèques à l'individu en rapport avec son âge, son ancienneté, sa formation ... Comme explicité plus en avant dans l'étude, cette sphère reprendra plus particulièrement les moteurs de motivation en rapport avec « l'estime de soi »
- ⇒ **La sphère client** : comprend tant les facteurs liés à la satisfaction des clients que la relation entre les clients et les agents de la santé. Cette sphère englobe les facteurs satisfaction client et satisfaction du travail.
- ⇒ **La sphère motivation** : correspond aux facteurs qui influent sur la satisfaction des agents de la santé. Elle comprend le bien-être des employés vis-à-vis de l'ambiance de travail, des relations entre les collègues et supérieurs, etc.

⁶ Dr. David Giauque et ali. : « Client-centrisme : quels impacts sur les fonctionnaires Suisses et Canadiens », 15^{ème} colloque International de la Revue « Politique et Management Public », 2006

⇒ **La sphère pilotage** : comprend les facteurs liés à la perception positive ou négative des agents de la santé vis-à-vis de leur établissement et/ou institution. Elle correspond aussi aux facteurs qui englobent la connaissance des outils d'évaluation, du système de gestion, etc.



Après avoir défini ces sphères, nous avons commencé à créer le questionnaire portant sur la motivation des agents de la santé.

3.4. Elaboration du questionnaire :

A partir du moment où les points un, deux et trois ont été réalisés, nous avons élaboré le questionnaire. Celui-ci est anonyme. A nouveau, pour une question de confidentialité, nous avons décidé de ne faire figurer aucun nom sur ceux-ci.

Le questionnaire ^(cf. annexe 3) a été élaboré une première fois puis mis en commun avec chaque établissement afin de le valider : des questions préparées à l'avance ont été modifiées et d'autres rajoutées. Il a aussi été traduit en allemand pour les établissements se situant dans le haut valais ^(cf. annexe 4).

Le questionnaire se compose d'items concernant la motivation et la satisfaction au travail. Il y a aussi des questions se référant à l'aspect

gestion de performance, changement et orientation client. Ces éléments nous ont permis de faire ressortir les facteurs motivationnels.

Après avoir été validé, le questionnaire a été remis à chaque collaborateur participant à l'étude et retourné pour être traité.

3.5. Analyse des données selon les sphères :

Dès que les questionnaires ont été envoyés, nous avons créé un masque de saisie SPSS de manière à pouvoir traiter les données dès leur retour. Par la suite, ces résultats ont été saisis et analysés.

En nous basant sur le fil rouge élaboré au chapitre « Etat d'art et hypothèses : Motivation » ; nous avons analysé l'ensemble des données et confirmé nos hypothèses. Les résultats sont traités selon les sphères. Nous avons fait une première analyse selon les fréquences puis selon les corrélations.

3.6. Réalisation du dossier final :

Une fois les points 1 à 5 terminés, la rédaction du dossier final est possible.

Les résultats qui sont exposés dans la suite de cette étude sont les distributions de fréquences pour chaque type d'établissement (EMS & CMS).

Ensuite, nous avons rassemblé toutes les données en un seul document et avons obtenu l'analyse des coefficients de corrélation. Par exemple, lorsque nous formulons « plus l'ambiance de travail est bonne et plus les employés sont motivés » ; il ne s'agit pas de dire que l'ambiance de travail est la cause de la motivation mais qu'il existe une relation entre les deux variables.

Grâce à ces analyses, la conclusion finale peut être écrite. Dans cette conclusion, les points les plus marquants sont repris et les « conseils » proposés.

4. Présentation des établissements analysés

Dans le cadre de notre étude, il nous a paru important de présenter les établissements analysés. C'est-à-dire définir leurs buts, leurs actions, leurs services etc.

Les EMS et CMS dépendent, au niveau de leur réglementation, de la commune et/ou région (district) sur laquelle ils sont établis, de l'Etat (canton) et de la Confédération.

Les communes s'occupent, en règle générale, de l'aide aux recrutements (trouver les personnes qualifiées pour pourvoir à certains postes) et de fournir les aides financières nécessaires au bon déroulement des missions que doivent poursuivre les EMS et CMS.

Le canton délègue, la plupart du temps, une grande partie des tâches aux réseaux santé qui se chargent d'élaborer des analyses engendrant souvent des réformes en vue d'améliorer la gestion de performance des établissements médico-sociaux. L'Etat (canton) se charge aussi de subventionner les établissements médico-sociaux. Le Grand Conseil établit les lignes directrices et/ou loi que doivent respecter ces établissements.

La Confédération légifère au sujet de la loi sur la santé et LAMAL dans lesquelles certains textes de loi donnent des directives fixes aux EMS et CMS.

Les établissements médico-sociaux sont donc fortement dépendants des administrations publiques, des politiques publiques et des lois.

4.1. Les Etablissement médico-sociaux (EMS – Home)

⁷« L'établissement médico-social pour personnes âgées est défini comme un établissement sanitaire disposant d'une dimension minimale et offrant des prestations de soins, de thérapie et de surveillance médicale dans le cadre de la prise en charge stationnaire des personnes âgées. Un établissement médico-social assure à la fois la prise en charge socio-hôtelière des personnes âgées et la prise en charge en soins infirmiers et médicales des résidents qui nécessitent d'un point de vue aussi bien physique que psychique, une assistance régulière à l'exécution des activités de la vie quotidienne. A cette fin, le personnel qualifié doit disposer des connaissances médicales en soins infirmiers tout particulièrement en gériatrie. D'autre part, toutes les personnes travaillant dans ces établissements devront avoir la formation professionnelle en adéquation avec leur fonction. »

Pour ne pas donner qu'une définition venant tout droit de texte législatif, il faut aussi définir l'EMS comme étant aujourd'hui un lieu de vie, offrant des prestations médico-sociales, hôtelières, de soins et d'animation. L'hébergement, en long séjour, reste une activité importante mais d'autres possibilités sont offertes à la clientèle. Dans certains homes, les résidents

⁷Thomas Burgener : « Directives du département de la santé, des affaires sociales et de l'énergie concernant les conditions à remplir par les établissements médico-sociaux pour personnes âgées en vue de l'obtention d'une autorisation d'exploiter du 22 avril 2005 », page 1

peuvent assister à des ateliers tels que atelier couture, peinture, tricot, lecture etc. Le but principal est de ne pas priver les patients et/ou clients d'une vie sociale.

Le défi principal des EMS est de conserver ce caractère de « lieu de vie » en insistant sur l'accueil, l'animation, la reconstruction d'un tissu social et les capacités relationnelles tout en répondant aux besoins physiques et mentaux, émotionnels et spirituels des personnes en fin de vie grâce à l'administration de soins palliatifs et curatifs de bon niveau.

4.2. Les centres médico-sociaux (CMS – CMSR)

⁸« *L'aide et les soins à domicile sont des prestations de nature médico-sociale qui ne nécessitent pas d'infrastructure institutionnelle et qui permettent de maintenir une personne dans son environnement habituel. En particulier :*

- *les soins à domicile comprennent les examens, les traitements et les soins effectués sur prescription médicale ou sur mandat médical ;*
- *l'aide à domicile comprend les travaux d'économie familiale ainsi que les tâches éducatives et sociales. Elle est exclue lorsque les besoins peuvent être satisfaits par d'autres services ou institutions, comme les crèches, les garderies d'enfant, le baby-sitting ;*
- *l'aide et les soins à domicile comprennent également les actions d'évaluation, d'information et de conseil destinés à répondre aux buts décrits à l'article 2 et les mesures d'encadrement social strictement nécessaires au maintien à domicile. »*

Les CMS ne se limitent pas qu'à ces divers points. Ils offrent aussi bien d'autres prestations en plus de celles qui leur sont « imposées » :

- Soins infirmiers : soins corporels, pansements et enveloppements, injections, prise de tension, conseil de santé etc.
- Aide familiale : tâches ménagères courantes, nettoyages simples, achats, surveillance d'enfant, aide au ménage pour mère et nouveau-né, préparation des repas etc.
- Aide sociale : conseil, soutien, aide financière, aide matérielle, conseil juridique etc.
- Autres : livraison de repas à domicile, transport, sécurité à domicile etc.

Leur but principal est de pouvoir permettre aux personnes qui les contactent de rester chez elles au sein de leur environnement habituel. De cette manière, elles n'ont pas besoin de s'affilier à une quelconque institution ce qui peut parfois être dur à supporter psychologiquement.

⁸ Loi sur l'aide et les soins à domicile (LASD), Le Grand Conseil de Fribourg : *article 5 alinéa 1.*

Cette activité s'inscrit dans l'un de ces buts principaux, qui est de promouvoir la possibilité de rester chez soi tout en favorisant l'intervention des parents et des proches.

Les CMS apportent aussi bien souvent leur aide à d'autres personnes. Ils peuvent soutenir les jeunes couples en leur proposant de l'aide pour gérer leurs affaires ou alors garder les enfants. Ils assistent aussi les gens qui sont « limités », les jeunes à problèmes etc. Les CMS ont donc une place importante dans la structure de notre société.

5. Les réformes et/ou lignes directrices dans le domaine de la santé publique

Dans ce chapitre, nous présentons les diverses lignes directrices que doivent poursuivre les EMS et CMS tout au long de leur existence. Comme explicité précédemment, les institutions de ce type sont fortement dépendantes des pouvoirs publics et doivent être en parfait accord avec la Loi sur la Santé, la LAMAL, la LASD etc. Les réformes et lignes directrices présentées font donc référence aux différents textes de loi et/ou aux directives cantonales ou d'associations.

Chaque canton établissant sa propre loi sur la santé, les EMS et CMS doivent s'y confondre. L'étude portant sur des établissements de Suisse Romande, il nous paraît inutile de retranscrire chaque loi et directives cantonales. Nous avons donc décidé de ne faire ressortir que les points les plus pertinents et/ou lignes directrices intéressantes dans le cadre de notre étude. Nous nous référons, dès lors, à des textes inter cantonaux ou d'associations inter cantonales. Toutefois, pour permettre une meilleure compréhension des textes, ceux-ci ont été adaptés à l'étude que nous effectuons.

Avant de présenter les réformes de chaque type d'institution, il faut relever l'un des points principaux qui concerne autant les EMS que les CMS :

« L'OFAS (office fédérale des assurances sociales), selon les dispositions des articles 58 LAMAL et 77 OAMAL, demande aux fournisseurs de prestations dans le domaine de la santé (EMS & CMS) de mettre en place une gestion visant à améliorer de manière constante et mesurable la qualité des prestations fournies aux patients. Une certification ISO est demandée ainsi que son renouvellement. »

5.1. Les réformes et/ou lignes directrices pour les EMS⁹

Le chapitre présenté ci-dessous fait principalement référence aux directives inter cantonales de 2000 adoptées par la CRASS (Conférence Romande des Affaires de la Santé Sociale). Détailler pour chaque canton les directives aurait été trop complexe et serait sorti de notre contexte. Nous souhaitons traiter les données sur l'ensemble des établissements de Suisse Romande et non pour un seul et unique canton. En conséquent, nous nous référons aux directives inter cantonales.

5.1.1. Dotation du personnel

L'EMS doit respecter les exigences et recommandations en matière de dotation de personnel. Il dispose d'une politique salariale de recrutement, de formation et d'évaluation du personnel.

Il est important pour l'EMS de favoriser la possibilité d'améliorer les connaissances ainsi que les compétences de ses collaborateurs. Pour ce faire, le personnel doit pouvoir suivre des formations continues et être évalué fréquemment.

5.1.2. Communication et accès à l'information

Un EMS doit faire preuve de transparence tant au niveau de sa gestion de performance, que des problèmes qui existent au sein de l'établissement. Il importe que les clients et les collaborateurs soient informés des démarches, des missions et de la politique de l'établissement.

L'EMS doit donc formuler et expliquer chacune de ses actions et missions le plus clairement possible.

En sus de cela, les EMS doivent bénéficier d'un nouveau système informatique. Jusqu'à présent, les informations qu'ils pouvaient avoir sur leur client étaient disparates, manquaient d'homogénéité, étaient souvent redondantes et trop centrées sur une gestion administrative. Les données étaient souvent incohérentes et la consolidation de celles-ci était difficile à entreprendre. En conséquent, suite aux nouvelles normes de qualité, les EMS ont du se doter (doivent se doter si ce n'est pas déjà fait) d'un nouveau serveur d'identité commun dans tous les cantons. Les CMS sont aussi concerné par cette nouvelle norme. Ce changement permettra une identification

⁹ « Exigences inter cantonales de Qualité et de sécurité en vue de l'obtention et du maintien de l'autorisation d'exploiter une institution pour personnes âgées » GRSP GT « Surveillance des EMS » version 2F du 7.11.2000 adoptée par la CRASS le 26.10.2001

unique du patient et permettra une plus grande efficience au sein des établissements. Les EMS et CMS pourront suivre la trajectoire du patient ce qui veut dire une uniformité suite à l'utilisation d'un même programme pour les EMS et CMS, ainsi qu'une meilleure disponibilité de l'information, une standardisation des systèmes et un gain de temps.

5.1.3. La qualité

Les EMS doivent évaluer la qualité de leurs prestations. En ce sens, ils doivent mettre en œuvre des processus d'amélioration continue afin d'offrir :

- ⇒ de la qualité au niveau de l'accompagnement
- ⇒ de la qualité au niveau de l'animation
- ⇒ de la qualité pour le suivi de l'offre en soins
- ⇒ de la qualité pour l'hébergement

Les EMS doivent être certifié « qualité » et donc suivre des normes. En général, un contrôle de qualité doit être effectué une fois par année pas des organismes reconnus.

5.1.4. L'accessibilité

L'accessibilité aux EMS doit être facilitée pour préserver les relations des résidents avec le monde extérieur. Ils doivent donc remplir certaines directives :

- ⇒ Les transports publics doivent être accessibles en moins de 10 minutes
- ⇒ S'il n'y a pas de transport, l'EMS doit s'en charger et faire circuler un document notifiant l'heure de départ, le trajet, etc.

Il est important que les résidents puissent maintenir des relations avec les gens en dehors de l'établissement. L'indépendance des clients doit être valorisée le plus possible.

5.1.5. L'hébergement

L'EMS remet au résidents, aux services placeurs et à l'entourage, des indications écrites sur les conditions d'hébergement. Le personnel doit en être informé. Ces indications comprennent :

- ⇒ *La mission de l'établissement* : les objectifs et les moyens utilisés (conforme avec l'autorisation d'exploiter)

- ⇒ *Les critères d'admission* : doivent être en lien direct avec la mission de l'établissement.
- ⇒ *Procédure d'admission* : toute la procédure doit être expliquée clairement ainsi que les responsabilités.
- ⇒ *Liste des prestations et services* : doivent être expliqués et présentés. Les responsables des prestations doivent aussi figurer sur le document.
- ⇒ *Liste des prix et modalité de facturation* : les prix et la facturation doivent être en conformité avec les réglementations des EMS.
- ⇒ *Contrat d'hébergement* : chaque résident est au bénéfice d'un contrat d'hébergement stipulant qu'il a pris connaissance de tous les points présentés ci-dessus.

Les EMS doivent faire preuve de transparence tant vis-à-vis de leur client que de leurs collaborateurs. Il est important que les missions, systèmes de pilotage et autres soient connus de tous.

5.1.6. Concept d'accompagnement

L'EMS définit un concept d'accompagnement, individualisé, fondé sur l'analyse des besoins, des désirs et des habitudes de chaque client. La satisfaction des résidents est, en général, régulièrement évaluée.

Ce concept comprend divers documents :

- ⇒ *La conception des soins* : respect de la liberté individuelle et des moyens pour favoriser l'autonomie, élaboré en interdisciplinarité.
- ⇒ *La conception de la prise en charge sociale* : les modalités de l'organisation des activités, en lien avec les valeurs et les aptitudes du résident y sont décrites.
- ⇒ *Mesure de sécurité* : fondées sur l'analyse de risques (sécurité incendie, des biens matériels, fugues, errances ...) en lien avec la mission et la situation architecturale de l'EMS

5.1.7. Déroulement de la vie en établissement

L'EMS communique aux résidents et à l'entourage des indications écrites les informant sur le déroulement de la vie dans l'établissement. Il veille au respect des habitudes de vie et au maintien des relations antérieures au placement.

Ces documents stipulent : les horaires de repas, les horaires de réveil et de coucher, l'affichage des menus, les particularités alimentaires, etc.

L'EMS permet aux résidents d'accueillir leur famille librement afin qu'ils puissent garder les contacts qu'ils avaient auparavant. Il protège la liberté de croyance de ses résidents ainsi que leur droit civique.

Il soutient les familles et résidents lorsque ceux-ci connaissent une grande douleur : maladie grave d'un patient, fin de vie... Des programmes d'aide sont organisés. L'EMS se charge aussi des modalités de communication : doléance, suggestions, etc.

L'EMS doit se doter de programmes d'animation adaptés aux besoins des résidents.

5.1.8. Dossier individuel

L'établissement tient un dossier individuel pour chacun de ses patients permettant la réalisation et l'évaluation des processus de prise en charge. Il est connu de tous et utilisé par tout le personnel concerné. Pour concrétiser cette norme, le dossier doit au moins contenir les données suivantes :

- ⇒ Dossier unique : permettre une vision globale du résident
- ⇒ Personnel référent : le rôle du référent doit être connu du résident, de son entourage et du personnel.
- ⇒ Données administratives
- ⇒ Protocole de soins : validé par les professionnels concernés, par exemple par le médecin.
- ⇒ Prescriptions médicales
- ⇒ Observations
- ⇒ Histoire de vie
- ⇒ Habitudes antérieures
- ⇒ Capacités et ressources
- ⇒ Désirs et intérêts
- ⇒ Mesures de contrainte et de sécurité
- ⇒ Valeurs et pratiques culturelles et spirituelles
- ⇒ Dernières volontés
- ⇒ Fixation d'objectifs de soins et de vie sociale
- ⇒ Evaluation régulière des objectifs de soins et de vie sociale

Il importe toutefois que le dossier du client reste confidentiel, il appartient donc à l'établissement et ses collaborateurs de faire preuve de discrétion vis-à-vis de la situation de leurs clients.

5.1.9. Cadre de vie

L'établissement privilégie une structure offrant à la fois un espace personnel respectant l'intimité et des espaces collectifs incitant les clients à garder des relations à l'extérieur de leur chambre.

L'EMS doit aménager sa structure et répondre à diverses directives allant dans ce sens. L'établissement ne doit pas avoir de chambre dépassant deux lits sauf contre indication cantonale. Les résidents doivent apporter leurs meubles et objets personnels afin de préserver une partie de leur ancienne vie et de ne pas vivre une trop grande cassure par rapport à leur passé. Ils ont aussi la possibilité d'avoir une ligne de téléphone personnelle afin de joindre en tout temps des membres de la famille, des amis et des proches. Une prise TV doit aussi être aménagée dans les chambres afin de préserver l'accès à l'information.

5.2. Les réformes et/ou lignes directrices pour les CMS¹⁰

Les CMS évoluent principalement au travers d'un concept de qualité centré « client », celui-ci engendre indéniablement des réformes et des lignes de conduites à suivre pour le bon déroulement de l'activité des centres.

5.2.1. Personnel du domaine santé

Le personnel du domaine santé doit pouvoir bénéficier de la sécurité du travail. Il doit aussi être en mesure de garantir la qualité de ses services ce qui requiert de lui des exigences très élevées. Pour ce faire, l'institution pour laquelle il travaille doit adapter les connaissances de chacun selon les compétences préalablement acquises. L'institution doit aussi donner la possibilité à son personnel de se spécialiser et de poursuivre une formation continue. Le personnel se forme régulièrement de manière à se familiariser avec les savoirs et processus nouveaux (processus d'apprentissage = amélioration continue)

⇒ Le but est d'acquérir de nouvelles connaissances directement adaptables et utilisables au sein des centres médico-sociaux.

Le personnel doit se soucier principalement du bien-être de ses clients. Il se doit aussi de partager les responsabilités. C'est-à-dire de promouvoir la bonne réputation de son établissement en

¹⁰ Association suisse des services d'aide et de soins à domicile : « Qualification minimales applicables au personnel dispensant des soins de base », 19.11.1998 ; « Concept qualité pour l'aide et les soins à domicile », 25.05.2000 ; « Normes et critères » ; « Directives concernant la protection des données dans le cadre de RAI-Home-Care », 1^{er} mars 2005

participant aux améliorations et en analysant les erreurs pour pouvoir aider à restructurer les systèmes défaillants.

⇒ Le but est de protéger l'intégrité de l'institution en faisant de son mieux et en analysant les erreurs.

⇒

5.2.2. Clientes et clients

Les clients et leurs proches ont le droit d'être informés. Il est important pour les centres médico-sociaux de pouvoir répondre à leur questionnement. De plus, les agents travaillant dans ces institutions doivent être aptes à donner l'information et prendre en considération les craintes et angoisses de leurs clients avec toute la prudence nécessaire.

⇒ Etablir un rapport de confiance et d'honnêteté entre les collaborateurs et les clients.

La satisfaction des clients est une référence importante pour mesurer le niveau de performance de l'établissement. Il importe aux établissements de se renseigner. Les clients devraient être amenés le plus souvent possible à faire des suggestions, à évaluer les prestations qui leur sont offertes. Les prestations données doivent être faites en vue de répondre aux besoins des clients afin de les satisfaire au mieux.

⇒ Etre capable de mesurer la satisfaction des clients.

⇒ Pourvoir calculer le niveau de performance de l'institution

5.2.3. Travail en réseau / Mise en réseau

L'accès aux données doit être facilité mais également garder son aspect de confidentialité de manière à protéger l'intégrité des clients. Pour ce faire, une mise en réseau entre les établissements est volontaire et tout à fait utile. Les collaborateurs pourront consulter plus facilement les dossiers qui les concernent plutôt que de devoir s'en référer à leur supérieur.

⇒ Pouvoir accéder plus facilement à l'information tout en préservant la sécurité des clients

Avoir des contacts réguliers au niveau informel avec les partenaires potentiels, créer des synergies est capital pour ces institutions.

⇒ Organiser des séances et séminaires pour partager les avis et discuter des problématiques

5.2.4. Protection des données

Protéger les données intrinsèques à l'établissement est important. Les agents de la santé doivent savoir être discrets quant à certaines situations (maladie d'un client).

⇒ La sécurité du client doit être garantie.

5.2.5. Amélioration continue / Auto évaluation

Les établissements doivent avoir un regard critique, rétrospectif au sujet de leur organisation pour savoir si les objectifs assignés ont été atteints.

⇒ Veiller à une définition claire et concise des objectifs.

CQI (Continuous Quality Improvement): principe de management par lequel un processus d'examen constant et d'amélioration permanent du processus de prise en charge (satisfaction client) est utilisé.

⇒ Amélioration du système en continu.

5.2.6. Gestion des processus

Les processus doivent être harmonisés pour un fonctionnement simple, opérationnel et centré sur les exigences des clients.

⇒ Examen des processus à la fois global, interdisciplinaire et porté sur tous les niveaux de la hiérarchie doit être exécuté.

5.2.7. Responsabilité de la direction

La direction participe activement aux processus de développement de la qualité : élaboration et engagement en vue de donner suite aux améliorations proposées. Les ressources nécessaires (argent et ressources humaines) doivent être mises à disposition

La structure et les objectifs de l'institution doivent être clairement définis (plan directeur) à long terme ; un profil d'exigence élevé pour le recrutement des membres du comité est obligatoire.

5.2.8. Benchmarking

Il faut pouvoir identifier le meilleur dans le domaine et chercher à l'égaliser (prestation, processus d'octroi des prestations...)

⇒ Viser l'amélioration continue

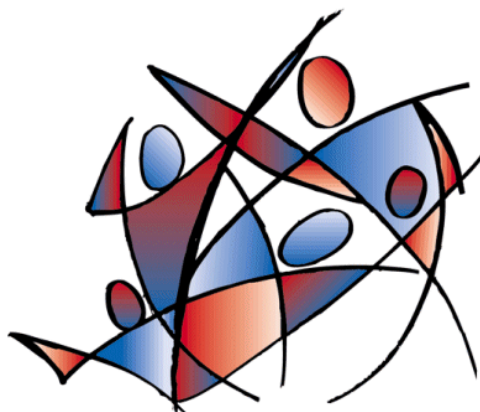
6. Conclusion

Toutes les lignes de conduites présentées ci-dessus ont apporté un lot conséquent de réformes vis-à-vis des CMS et EMS. Toutefois, pour un bon nombre d'établissements le système d'amélioration continue a déjà été mis en fonction depuis de nombreuses années. Il n'empêche cependant pas que ces établissements doivent répondre chaque année de ces lignes de conduites ce qui sous-entend être toujours attentif.

Il est donc important pour ces établissements de répondre correctement à ces normes, de les respecter et de les mettre en œuvre si cela n'a pas déjà été fait.

Chaque établissement bénéficie en règle générale d'une aide financière qui doit pouvoir les aider à accomplir leur mission. Il faut cependant noter que les établissements de notoriété privée bénéficient de plus de moyen vis-à-vis des établissements publics. Toutefois, leur mission reste commune et chacun doit suivre les mêmes normes.

La suite de l'analyse vous présentera en premier lieu l'analyse des fréquences liées aux établissements. Chaque fréquence a été étudiée selon les sphères que nous avons définies plus haut : sphère personnelle, sphère client, sphère motivation et sphère pilotage. Suite à cette investigation, les corrélations seront présentées. Chaque corrélation a été analysée selon les sphères. Puis lors de notre conclusion, nous validerons notre problématique, vérifierons les hypothèses que nous avons préalablement définies et apporterons diverses recommandations aux établissements.



Partie II : Analyse des fréquences

7. Préavis à l'étude concernant les fréquences

Dans le cadre de notre investigation et comme cité sous le point trois de la partie I : « Présentation du sujet » : notre étude s'est effectuée sous la forme de questionnaires auxquels les collaborateurs des EMS et CMS ont répondu.

Pour permettre une meilleure compréhension des résultats, toutes les remarques ont été prises en compte. De plus, nous avons poursuivi l'analyse plus en profondeur en interviewant divers collaborateurs pour mieux saisir toutes les nuances et subtilités des réponses mais aussi pour répondre avec toute la pertinence souhaitée à l'élaboration d'un tel projet.

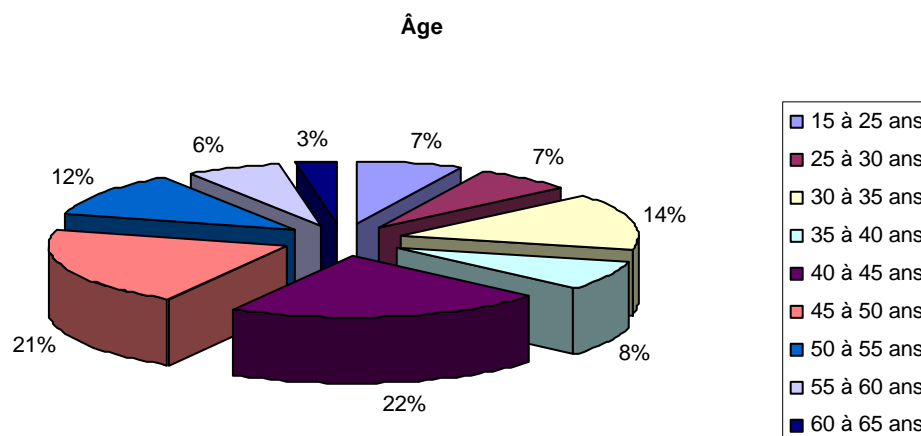
Le domaine de la santé étant très spécifique. Il nous a fallu lui apporter une analyse toute particulière. Les fréquences ont donc été analysées sur l'ensemble des établissements ce qui nous permet de leur rendre compte des résultats qui suivent.

Sur plus de 640 questionnaires envoyés, il y a eu plus de 290 questionnaires en retour dont : 149 du Valais, 98 de Neuchâtel et 47 de Fribourg. Ce retour nous indique un taux de participation de 45.74% sur l'ensemble et de 53.98% pour le Valais, 37.7% pour Neuchâtel et 44.33% pour Fribourg. Dans la totalité, nous avons été pleinement satisfaits des retours car ils nous ont permis de réaliser l'étude qui suit. Nous avons obtenu des résultats pertinents et de bonnes indications quant aux facteurs motivationnels concernant les spécificités du domaine santé.

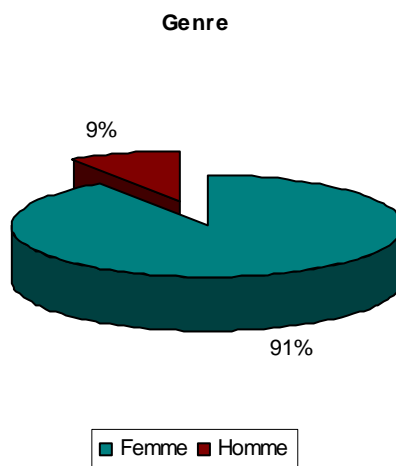
8. Analyse des EMS

8.1. Analyse sphère personnelle

La majorité des personnes qui ont répondu à notre analyse au sein des EMS sont âgées de 40 à 65 ans (plus de 60%). Toutefois, nous remarquons qu'il y a une bonne partie de jeunes entre 15 et 30 ans (plus de 14%), ce qui représente un bon dynamisme pour l'établissement.

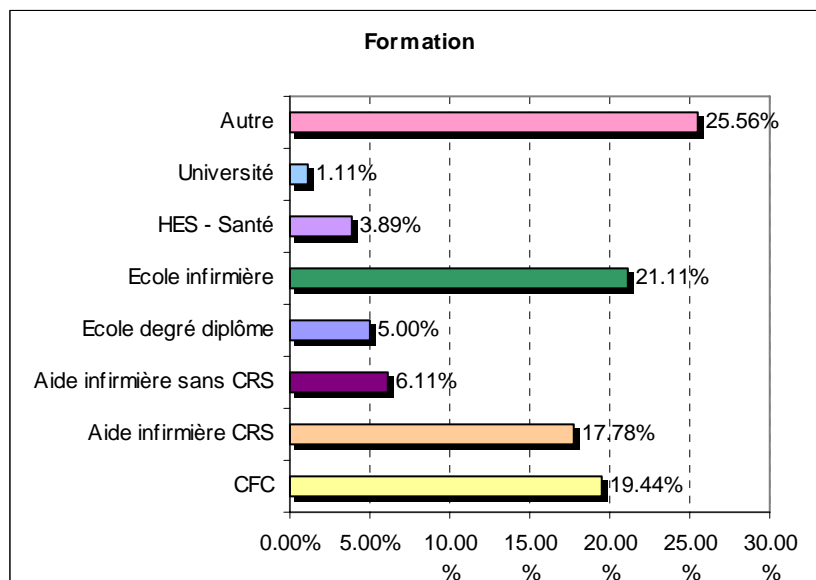


Nous constatons que les pourcentages d'hommes et de femmes sont totalement inégaux. Ce sont les femmes (plus de 91%) qui travaillent majoritairement au sein des EMS. Nous pouvons en déduire que les femmes sont beaucoup plus dynamiques dans le domaine santé que les hommes. Lors de la saisie des données, il est clairement ressorti qu'au sein de l'un des EMS que nous avons questionné, seul des femmes ont répondu. Partant de ce fait acquis, nous en avons conclu que ce secteur touche plus particulièrement la gente féminine.



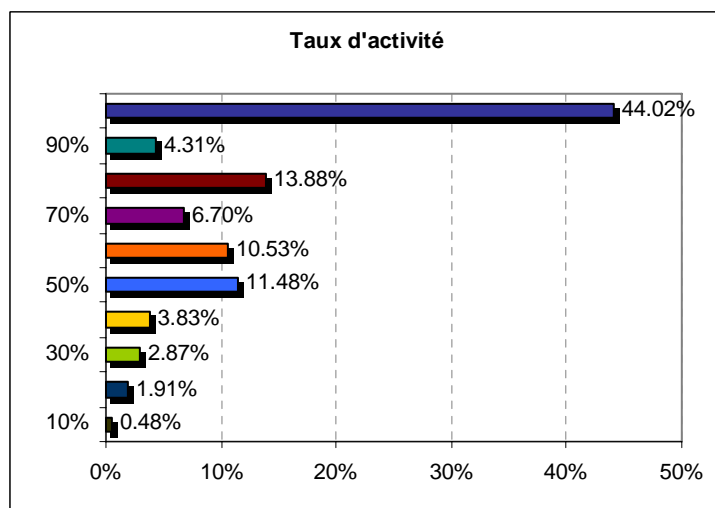
La majorité des personnes qui travaillent au sein des EMS ont soit fait une école d'infirmière/infirmier ou passer un certificat CRS (croix rouge Suisse), ce qui tient à dire que le type de personnes travaillant au sein de ces institutions sont des infirmières/infirmiers. Dans la variable autre, nous trouvons principalement des personnes ayant suivi une formation d'aide

soignante/aide soignant, aide ménagère et des CFC de cuisinier et/ou cuisinière.



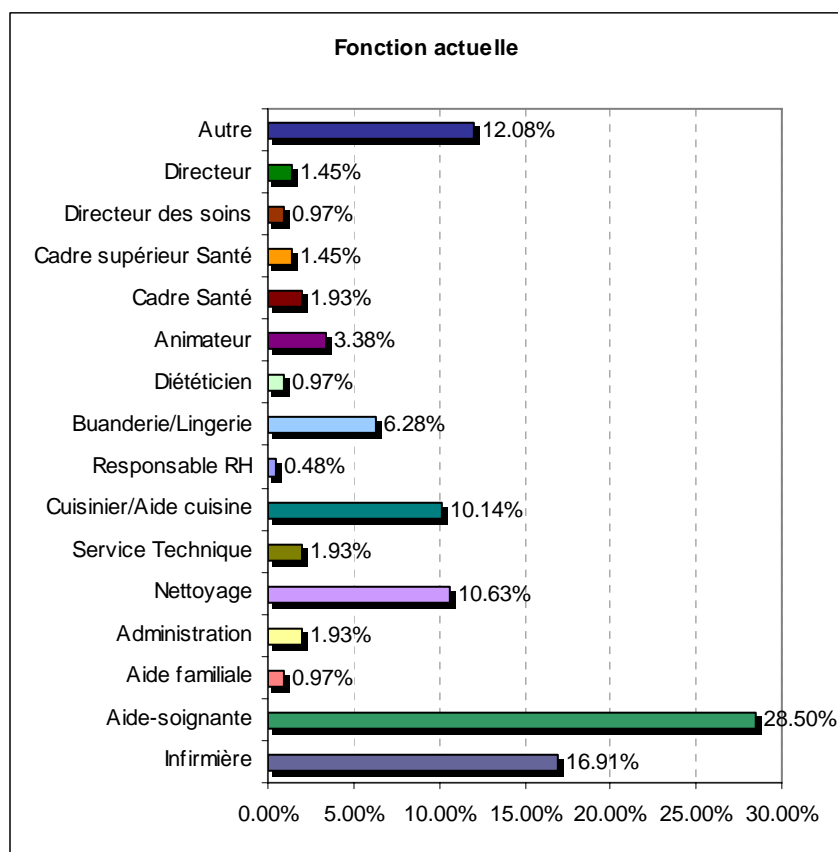
En règle générale, les personnes travaillant pour ce type d'établissement ont au minimum un certificat de capacité demandé pour le poste qu'elles emploient. Sans cela, il ne semble pas possible de pouvoir travailler pour ce type d'établissement. Une formation minimale dans le domaine de la santé et donc requise. Nous remarquons aussi que très peu de personnes, moins de 5%, ont fait des études supérieures du type HES ou Universitaire, ce qui représente peut être une carence dans ce domaine.

Plus de 44% des personnes qui ont répondu à notre questionnaire travaille à 100%. Les 56% restant représente des personnes travaillant à temps partiel au sein de leur établissement.



Cela nous semble plausible dans le sens où ce sont principalement des femmes qui travaillent au sein des EMS et qu'elles sont, sans aucun doute, mariées et donc certainement mère ; travailler à temps partiel leur permet de prendre en charge l'éducation de leurs enfants.

Au sein des EMS la fonction la plus représentée est celle des aides-soignantes/aides-soignants et des infirmières/infirmiers qui représentent plus de 45% des postes au sein de ce type d'établissement. Les autres postes ne sont que faiblement représentés.



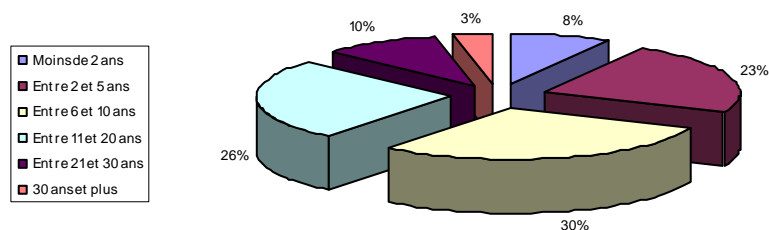
Toutefois nous constatons qu'il y a une grande partie de personne employant soit des postes en nettoyage ou en cuisine. Les postes administratifs et à responsabilités représentent seulement 5% des postes existant dans de ce type d'établissement. Cela nous semble parfaitement logique.

Au sein des EMS, il paraît plus plausible que la majorité des personnes qui y travaillent ne soit pas des personnes cadres. Au contraire, se sont principalement des aides-soignantes/aides-soignants, des infirmières/infirmiers et des veilleses/veilleurs étant donné que se sont

eux qui prennent en charge la majorité des soins apportés à aux résidents.

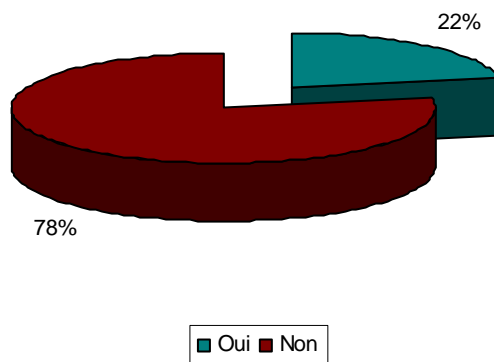
69% des personnes qui ont répondu à notre étude ont plus de 6 années d'expérience dans le domaine de la santé. Ceci nous permet de dire que les employés des EMS sont, en général, des personnes plutôt expérimentées et qui connaissent parfaitement le domaine dans lequel elles évoluent.

Années d'expérience



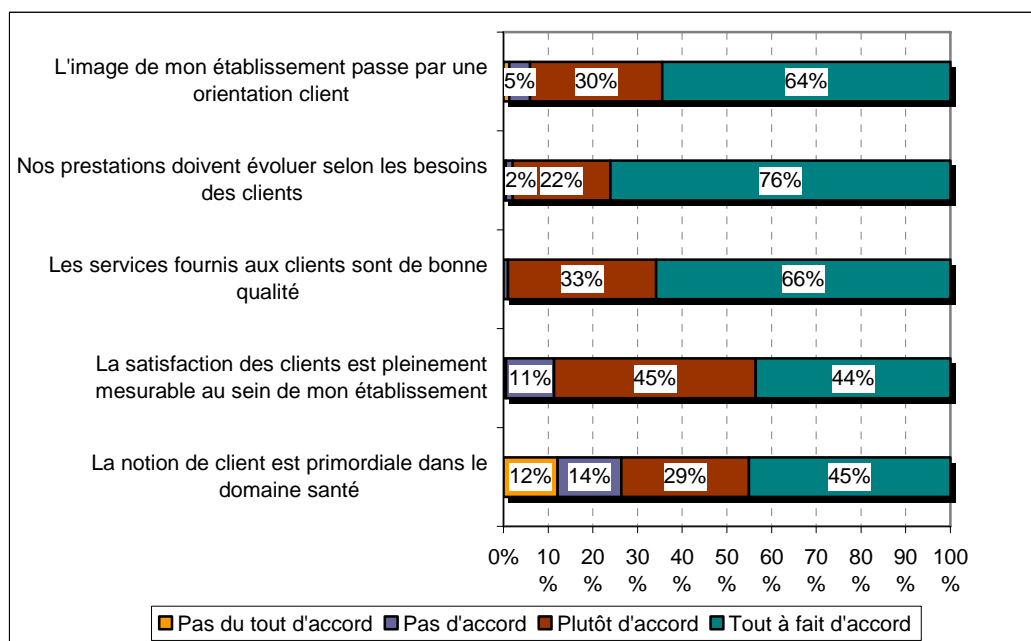
Suite à l'analyse des fréquences concernant la sphère personnelle, nous remarquons que plus de 22% des personnes travaillant au sein des EMS ont des responsabilités en gestion de personnel. Une certaine hiérarchie existe donc dans ce secteur. En conséquent, il y a plus de subordonnés que de supérieurs.

Responsabilité de gestion du personnel



8.2. Analyse sphère client

Comme nous pouvons le remarquer dans le graphique ci-dessous, plus de 94% des personnes qui ont répondu à notre questionnaire pensent que l'image de leur établissement passe par une orientation client. Plus de 98% des répondants affirment que leurs prestations doivent évoluer selon les besoins de leurs clients. La majorité d'entre eux nomment les prestataires de leur service « client », toutefois pour les EMS les termes « résidents » et « patients » sont les plus usités.

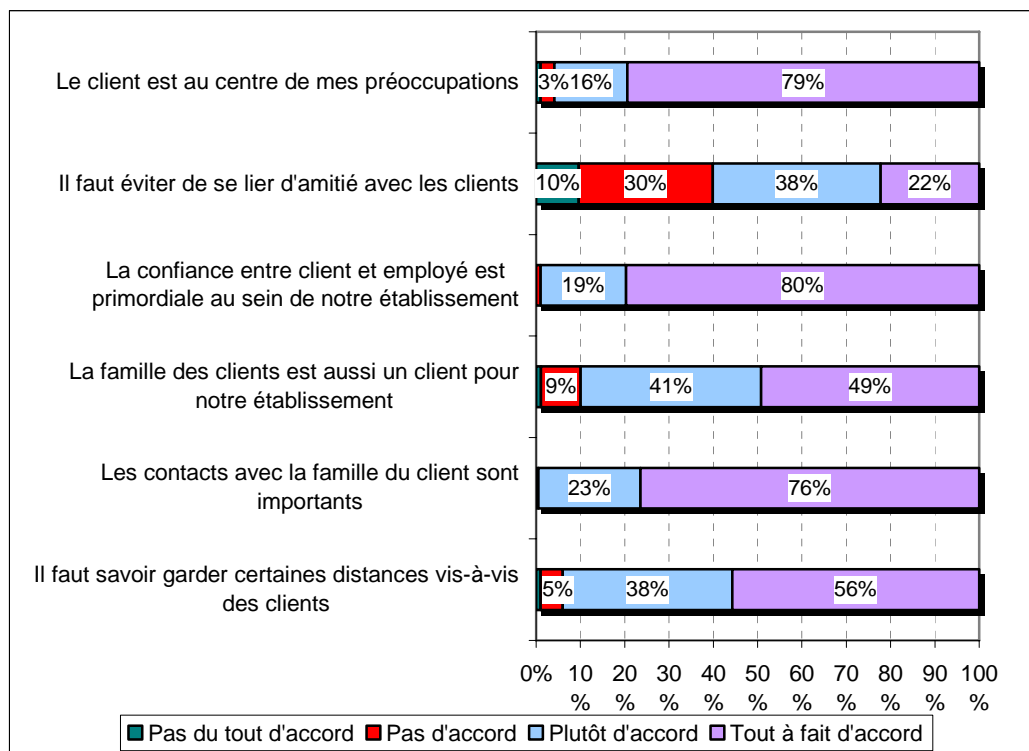


Plus de 99% des répondants disent que leurs services sont de bonne qualité. Seulement 1% des collaborateurs pensent le contraire. Nous pouvons en déduire que les services proposés par les EMS sont de très bonne qualité. En ce sens, plus de 89% des personnes interrogées affirment que la satisfaction des clients est pleinement mesurable au sein de leur établissement. Plus de 84% d'entre elles pensent que la notion de « clients » est primordiale dans le domaine santé.

Dans plus de 95% des cas, les agents de la santé avouent placer leur client au centre de leur préoccupation, ce qui démontre clairement tout l'intérêt qu'ils portent à leur « patient ».

Toutefois, pour plus de 60% des collaborateurs il est important d'éviter de se lier d'amitié avec leurs clients et 94% d'entre eux avouent vouloir garder certaines distances vis-à-vis de ceux-ci. Ceci nous démontre clairement, après entretien avec divers collaborateurs, que ce n'est pas

qu'ils ne veulent pas le faire mais que c'est une manière de se protéger afin de ne pas souffrir lors de la perte d'un de leur patient ; ce qui s'avérerait être dur à gérer psychologiquement.



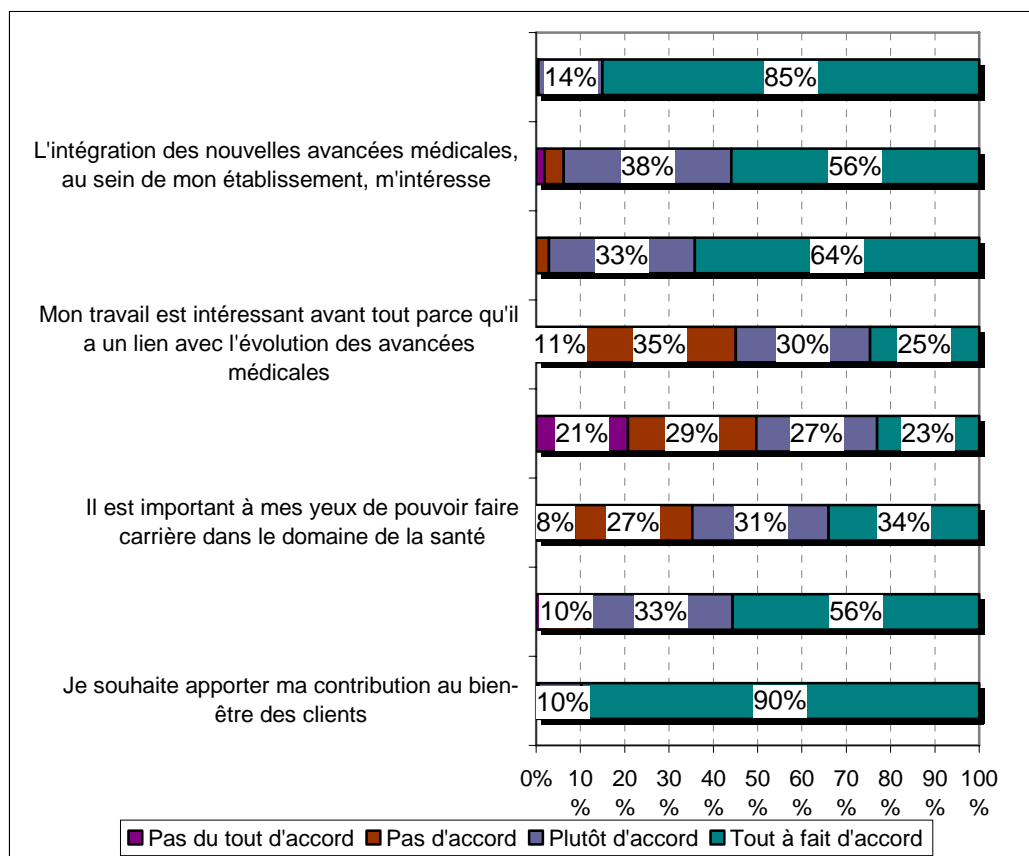
Plus de 99% des collaborateurs ont répondu qu'il était important que la confiance entre clients et employés soit de mise. Il nous est paru évident que cela ne pouvait en être autrement car tout ce que les collaborateurs connaissent de leurs « résidents » ne doit pas être dévoilé à n'importe qui. L'aspect de la confidentialité se doit d'être protégé. Les collaborateurs semblent, de plus, très bien intégrer cette norme au travers de leurs relations.

Lors de notre analyse, en posant notre questionnement, nous nous sommes demandé si les agents de la santé considèrent la famille de leurs « résidents » comme l'un de leur prestataire ? Après avoir sondé nos résultats, nous constatons que plus de 90% des collaborateurs considèrent la famille des patients comme un client et 99% d'entre eux avouent même qu'il est important pour eux d'entretenir des contacts avec la famille de leur patient. Pour comprendre encore mieux ce réflexe, nous avons lors de divers entretiens relevé qu'il était important pour les collaborateurs de connaître la famille proche des clients afin de pouvoir mieux la soutenir lors de certaines étapes ou simplement pour pouvoir prévenir les bonnes personnes en certaines occasions.

Après analyse de cette sphère au niveau de ces fréquences, nous constatons que le « client » à une place plus qu'importante au sein des EMS. Il est primordial qu'un contact humain se fasse allant dans le sens des souhaits du client.

8.3. Analyse sphère motivation

Plus de 99% des agents de la santé affirment qu'il est élémentaire pour eux de travailler au sein d'un établissement qui suit ses missions correctement. L'établissement se devra de rester droit dans sa manière d'accomplir ses missions vu l'importance que ses collaborateurs accordent à ce facteur.

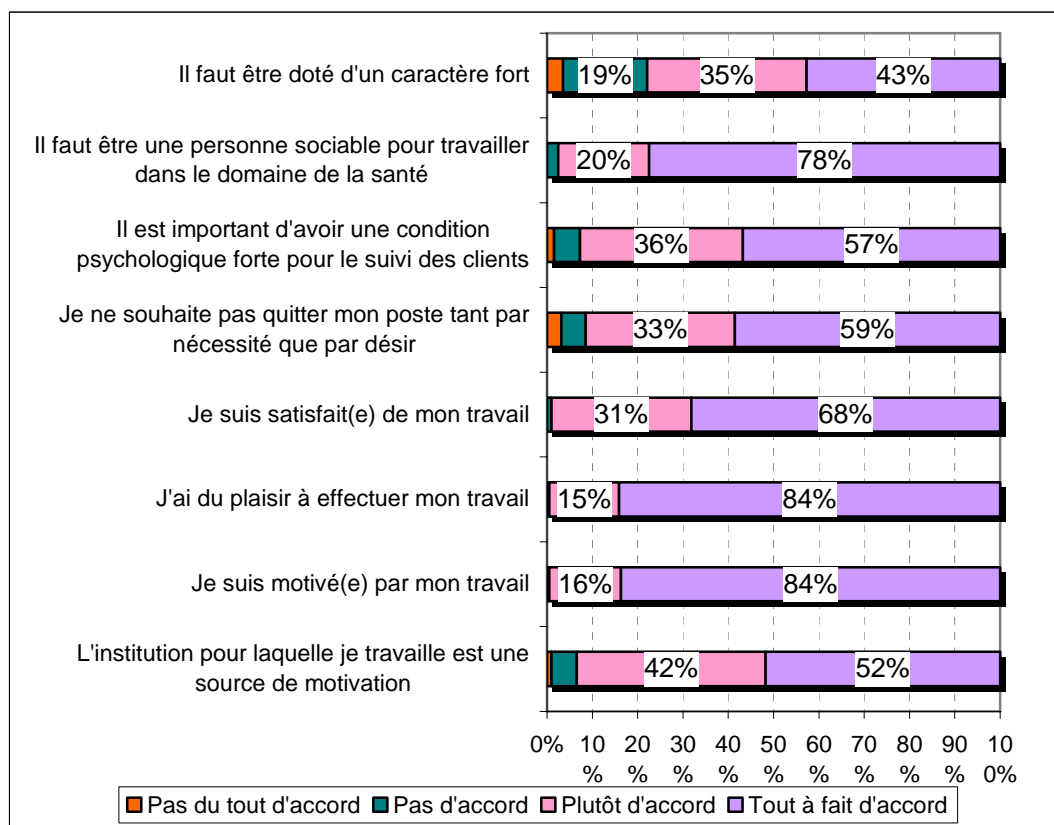


Plus de 90% des personnes ayant répondu à notre étude affirment s'intéresser à l'intégration des nouvelles avancées médicales au sein de leur établissement. Cette variable est en totale adéquation avec le fait qu'elles s'intéressent à l'évolution du domaine santé. En ce sens, nous pouvons dire que plus les collaborateurs souhaitent voir leur établissement

intégrer des nouvelles méthodes de soins, plus ils s'intéresseront à l'évolution du domaine santé.

Toutefois, seul 55% des personnes interrogées disent que leur travail est intéressant du fait qu'il a un lien avec les avancées médicales. Nous pouvons en déduire que les agents de la santé trouvent leur travail passionnant en partie grâce à ce facteur mais d'autres éléments influenceront passablement sur leur intérêt.

En continuant notre analyse, nous remarquons que plus de 60% des répondants avouent vouloir faire carrière au sein du domaine santé. Cette donnée est en adéquation avec le fait que les collaborateurs considèrent que travailler dans ce domaine est un devoir personnel. Ils souhaitent (plus de 90%) contribuer à l'intérêt général et au bien-être de leur client. Malgré tout, l'envie de faire carrière reste moindre par rapport à ces deux derniers facteurs. Nous pouvons, dès lors, dire que les agents de la santé sont moins enclins à vouloir percer dans le domaine de la santé mais qu'ils souhaitent, au contraire, faire de leur mieux pour aider les autres, leurs patients, leurs clients. Les agents de la santé ne cherchent pas forcément de reconnaissance en faisant carrière mais plus une reconnaissance de la part de leurs pairs ainsi que de leurs clients.

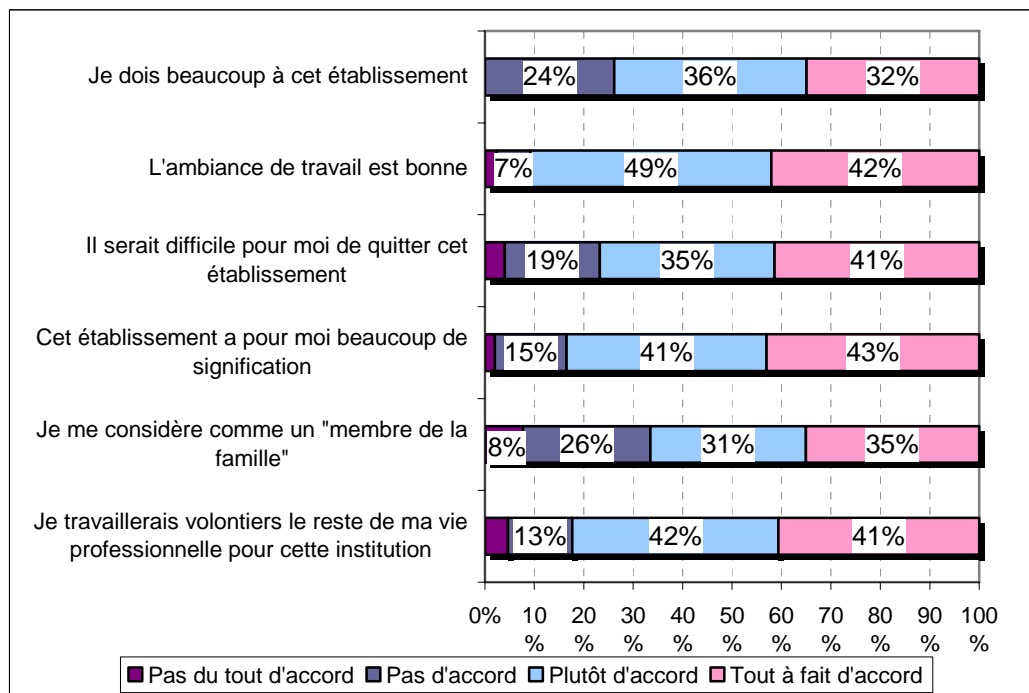


Dans le graphique présenté à la page précédente, plus de 70% des collaborateurs affirment qu'il est important d'être doté d'un caractère fort afin de se protéger des conséquences parfois difficiles qui peuvent survenir lors du suivi de leurs « patients ».

Plus de 98% d'entre eux avouent qu'il est important d'être sociable pour travailler au sein d'un EMS étant donné les contacts humains qu'il faut développer. Ces personnes doivent avoir une condition psychologique forte vu le domaine dans lequel elles interagissent.

Les agents de la santé sont (plus de 95%) satisfaits de leur travail, motivés par celui-ci et affirment même ressentir du plaisir à accomplir leurs tâches. Nous pouvons dire que ces employés sont pleinement motivés par leur mission. Ils doivent savoir garder du recul dans leur travail tout en s'y investissant.

Les agents de la santé avouent volontiers que leur établissement est une source de motivation pour eux (94%) et qu'ils ne souhaitent pas quitter leur poste tant par désir que par nécessité. Lors des divers entretiens que nous avons pu faire, nous avons relevé que les collaborateurs étaient plus soucieux de l'intérêt général que de leur propre intérêt et qu'ils se sentaient liés à leur établissement.



Plus de 69% d'entre eux avouent qu'ils doivent beaucoup à leur établissement et ils lui accordent beaucoup de signification. En un sens, ils

ont la sensation de faire partie d'une famille. Ces trois variables se trouvent être en parfaite adéquation, ce qui nous permet de dire que les agents de la santé ont tissé des liens affectifs et d'éthique vis-à-vis de leur établissement et qu'ils ont certainement, pour la majorité, une vision positive de celui-ci.

En ce sens, plus de 80% des personnes interrogées au sein des EMS affirment volontiers vouloir travailler le reste de leur vie professionnelle au sein de leur institution. Nous dénotons alors un lien de fidélité vis-à-vis de leur établissement marquant une cohésion plus forte entre les collaborateurs et leur entreprise. Cette dernière n'est donc plus seulement un lieu de travail mais aussi un lieu « familial ».

8.4. Analyse sphère pilotage

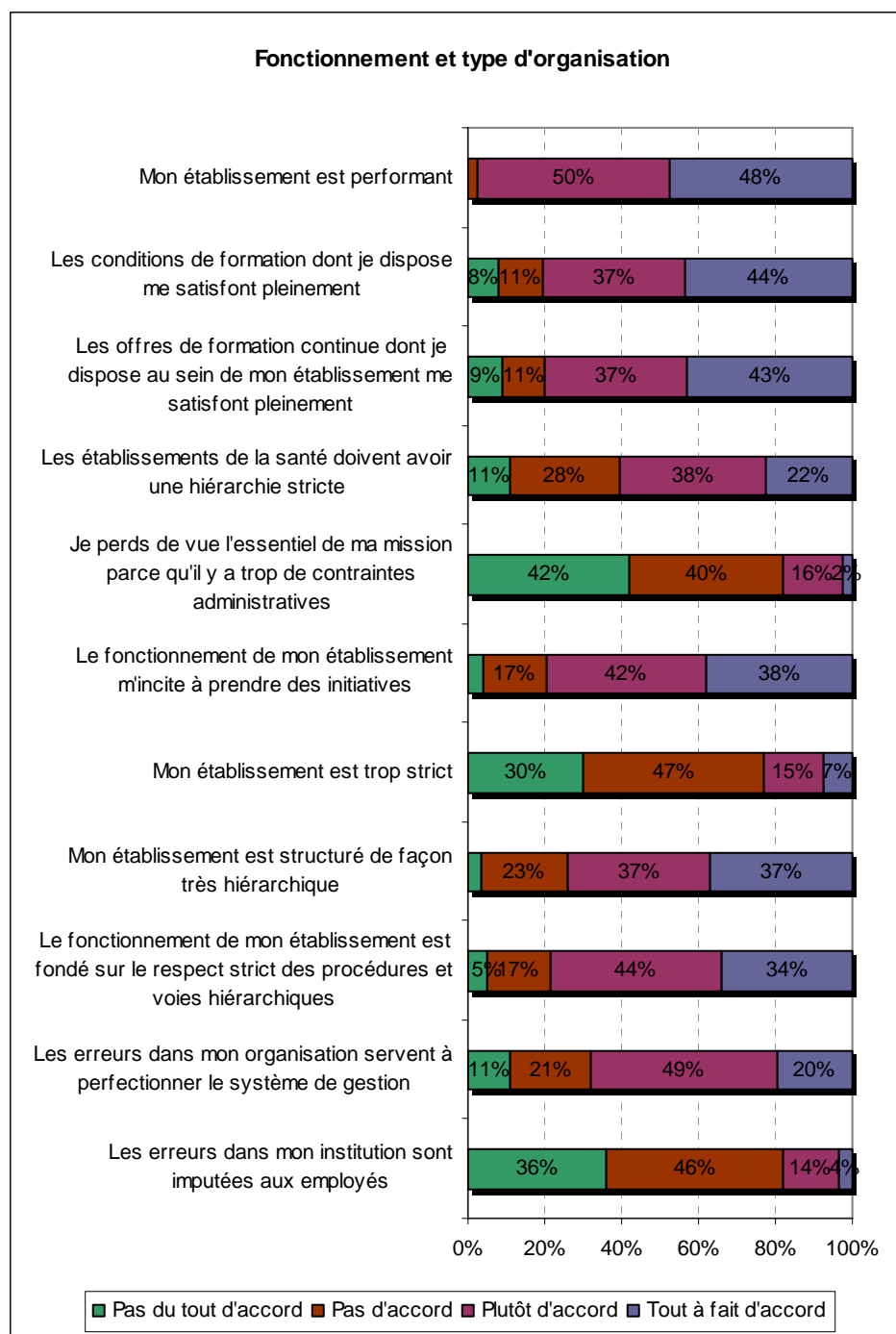
Les fréquences présentées ci-dessous en pourcent, sont les résultats que nous avons obtenus auprès des EMS. Pour permettre une meilleure compréhension de cette sphère, nous l'avons séparée en plusieurs sous-chapitres :

8.4.1. Fonctionnement et type d'organisation

Lors de l'analyse de l'organisation et de son fonctionnement, nous avons relevé les faits suivants :

Comme présenté dans le graphique à la page suivante, plus de 98% des collaborateurs trouvent leur établissement performant. Plus de 70% d'entre eux affirment recevoir de bonnes offres de formation continue et bénéficier de bonnes conditions de travail.

Plus de 60% des agents de la santé pensent qu'il est important que leur établissement soit structuré de façon hiérarchique. Cela ne semble pas les empêcher de prendre des initiatives. La majorité des répondants affirment que leur établissement n'est pas trop strict mais qu'il est structuré de façon très hiérarchique et respecte les procédures et voies hiérarchiques. En ce sens, toutes ces variables sont en parfaite adéquation. Les agents de la santé souhaitent travailler au sein d'établissement clairement structuré hiérarchiquement tout en ayant la possibilité de prendre des initiatives.



Plus de 59% des agents de la santé affirment que les erreurs servent à perfectionner le système de gestion ce qui est en adéquation avec le fait que plus de 82% des collaborateurs estiment que les erreurs ne sont pas imputées aux employés.

82% des personnes interrogées avouent de plus, malgré une structure hiérarchique strict de leur établissement, ne pas perdre de vue l'essentiel de leur mission du fait de nombreuses contraintes administratives.

Dès lors, les EMS doivent cibler le fait qu'il leur faut rester clairement structuré hiérarchiquement tout en accordant une liberté d'initiative à leurs collaborateurs.

8.4.2. Autonomie et participation aux prises de décisions

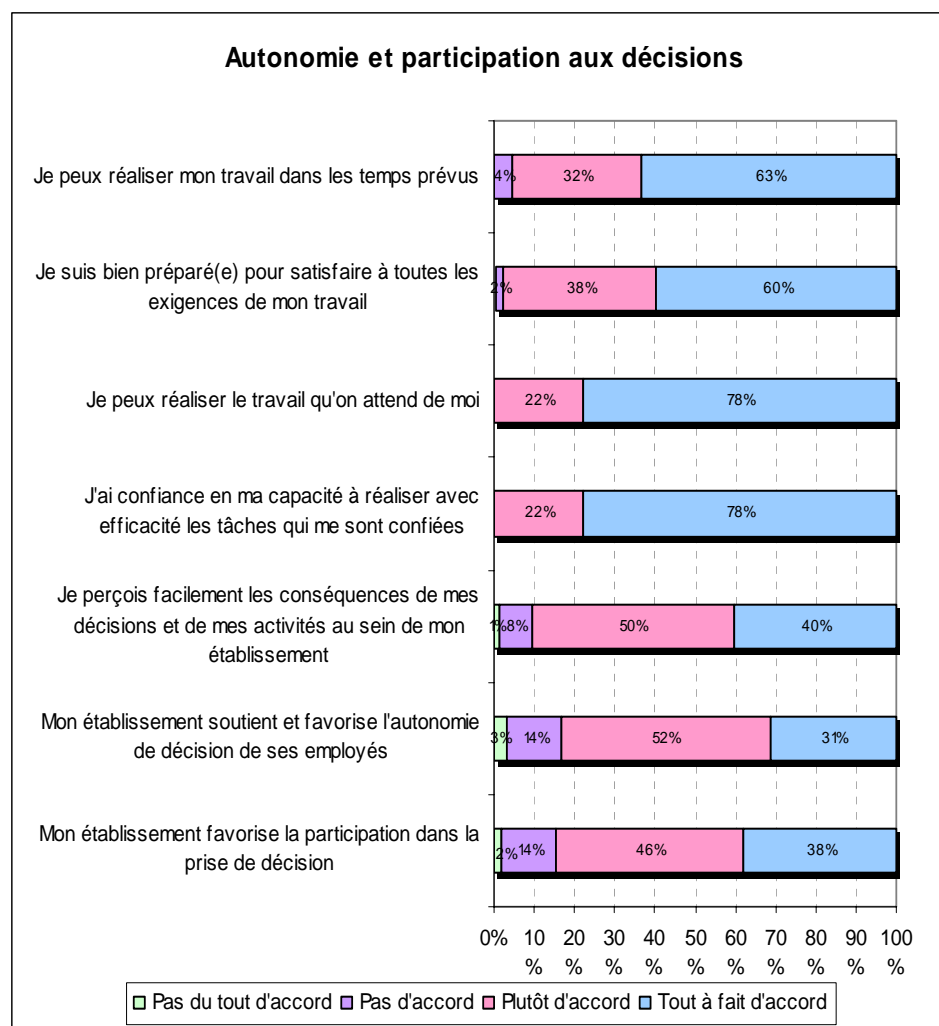
Comme nous pouvons le voir dans le graphique présenté à la page suivante, plus de 95% des personnes interrogées disent pouvoir réaliser leur travail dans les temps prévus et être bien préparées pour satisfaire à toutes les exigences de leur mission. Les personnes (100%) ont confiance en leurs capacités à pouvoir réaliser avec efficacité les tâches qui leurs sont confiées.

Les personnes interrogées répondent (plus de 90%) percevoir clairement les conséquences de leurs décisions et activités au sein de leur établissement. Pour plus de 80% d'entre elles, leur établissement leur permet de participer aux prises de décisions et favorise leur autonomie de décision.

En ce sens, nous constatons que les agents de la santé travaillant au sein des EMS, ont la possibilité de participer activement à l'évolution de leur établissement. Ils sont libres d'agir car ils comprennent parfaitement ce qu'ils font et quelles pourraient être les conséquences de leurs décisions s'ils ne prennent pas garde.

Nous relevons aussi qu'en majorité, les agents de la santé ont pleinement confiance en leurs capacités. Ils ne se risquent pas à commettre l'irréparable. Comme vu plus haut, ils souhaitent pouvoir contribuer au maximum à l'intérêt général et au bien-être des clients. Dès lors, ils cherchent à parfaire chacune de leurs actions en étant totalement maîtres de ce qu'ils font.

Les agents de la santé sont conscients de leur mission et de ce qu'ils peuvent élaborer ou décider allant dans le sens des missions de leur propre établissement.



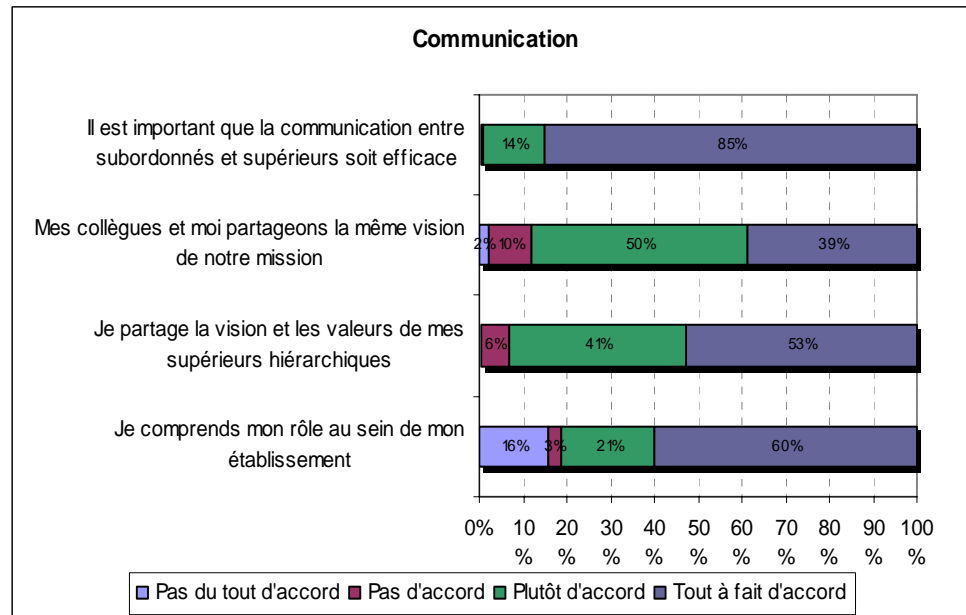
8.4.3. Communication

Sous ce point, nous avons analysé les facteurs correspondant au partage des mêmes valeurs et mêmes visions ainsi que ceux liés à la communication. Tous ces points revêtent une importance particulière au sein des EMS.

99% des personnes interrogées ont répondu qu'il était important que la communication entre subordonnés et supérieurs soit efficace. Nous pouvons en conclure qu'il est capital que les contacts entre subordonnés et supérieurs se fassent correctement.

Continuant notre interprétation des données, nous remarquons que cette première variable est en adéquation avec le fait que les agents de la santé partagent la même vision de leur mission avec leurs collègues et supérieurs hiérarchiques, (plus de 79%).

Il paraît aussi évident que ces facteurs permettent, pour plus de 81% des personnes interrogées, d'améliorer la compréhension de leur rôle au sein de leur établissement.

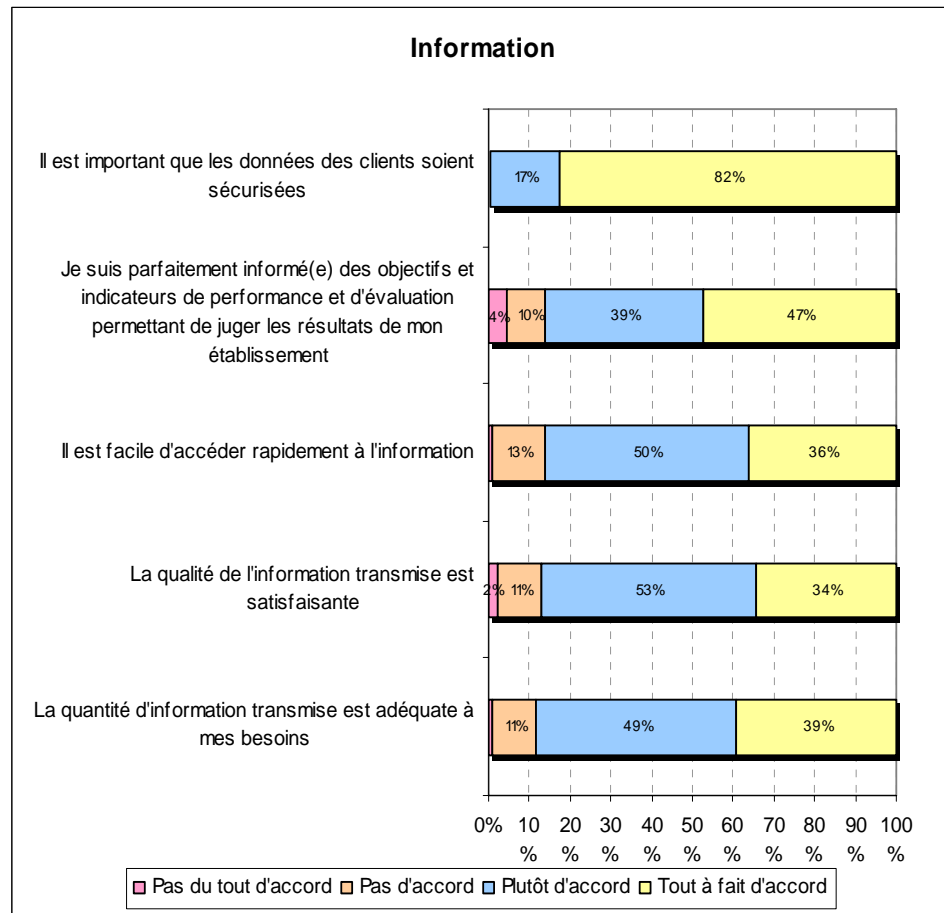


8.4.4. Information

Dans le graphique que vous trouvez à la page suivante, nous avons mis en évidence les données se référant à l'information. Ce facteur est l'un des éléments déterminant de notre analyse. L'information est capitale dans le type d'établissement sur lequel porte notre analyse.

Une proportion importante, plus de deux tiers des personnes interrogées, indiquent être pleinement satisfaites de la quantité de l'information transmise, de sa qualité et de sa facilité d'accès. Nous remarquons que ces trois variables sont en parfaite adéquation. Il paraît évident que les EMS tablent sur la transparence des données ainsi qu'un accès facilité à celles-ci.

Plus de 80% des personnes interrogées affirment être parfaitement informées des objectifs et indicateurs de performance et d'évaluation permettant de juger les résultats de leur établissement. Cette donnée confirme ce qui a été dit précédemment, c'est-à-dire que l'information circule correctement au sein des EMS.



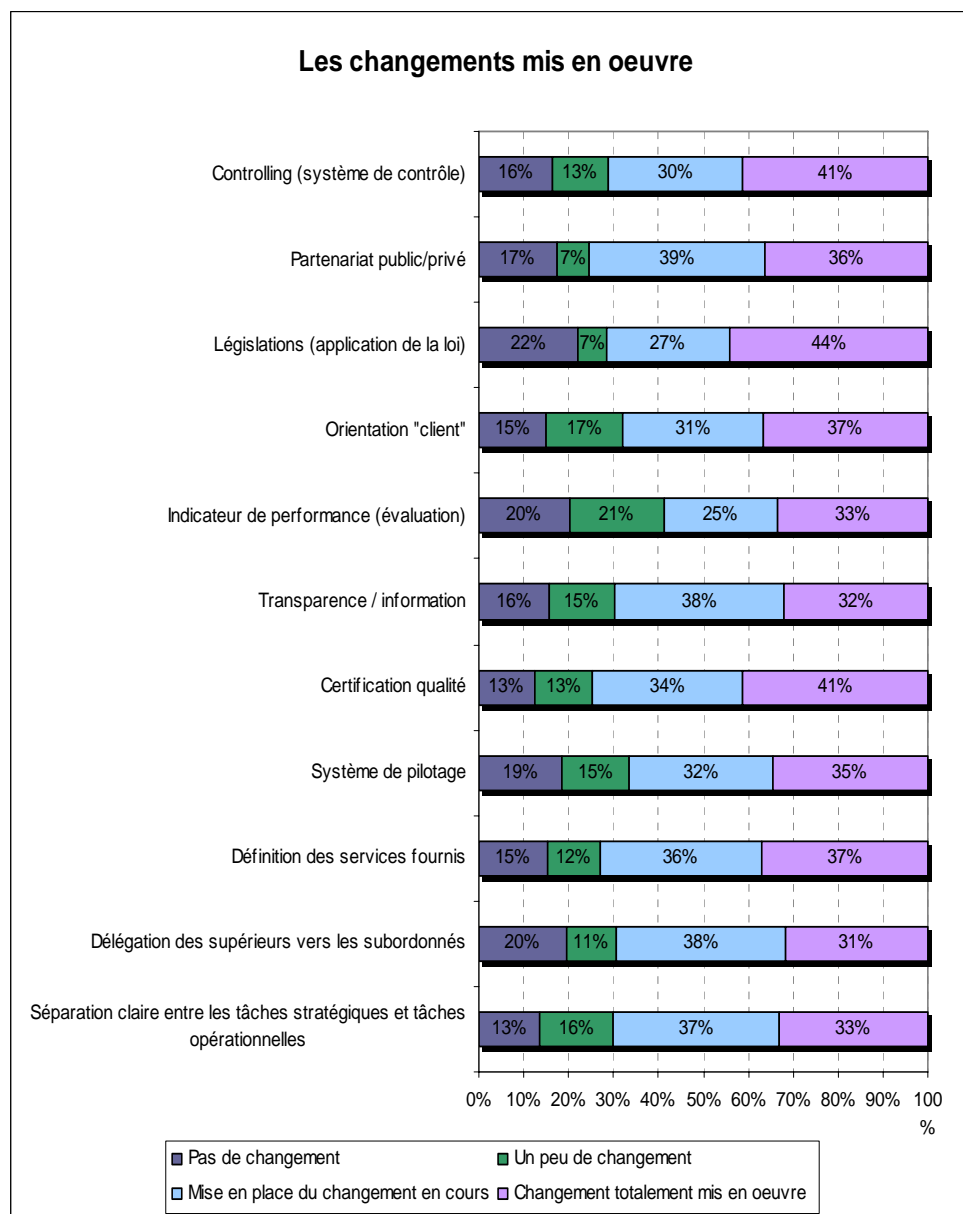
Plus de 99% des personnes qui ont répondu à notre enquête ont toutefois affirmé qu'il est important de sécuriser les données des clients. Après entretien, nous avons relevé que pour la majorité des collaborateurs il était important que l'information concernant les missions de l'établissement soit connue de tous. Cependant, ils nous ont confirmé qu'il fallait limiter l'accès aux données des clients pour préserver l'aspect de confidentialité. Cette manière de voir est tout à fait logique et il ne saurait en être autrement.

8.4.5. Changements mis en œuvre

La plupart des établissements que nous avons contactés pour notre étude, nous ont confirmé le fait qu'ils ont déjà entrepris diverses réformes. La majorité des changements sont, soit en cours d'exécution, soit déjà totalement mis en œuvre. Comme nous l'avons décrit lors de l'introduction de notre projet, les EMS suivent une politique de performance perpétuelle, c'est-à-dire la poursuite d'une amélioration continue.

C'est pourquoi dans le graphique que vous trouvez ci-dessous, nous constatons que pour plus de 70% des collaborateurs, chaque critère de réformes a été mis en œuvre au sein des EMS. Ceux-ci sont en cours de finalisation.

Il est cependant nécessaire de signifier, sous ce chapitre, qu'un grand nombre de personnes interrogées n'a pas répondu à ces questions soit parce qu'elles ne comprenaient pas les questions, soit tout simplement parce qu'elles ne se sentaient aucunement concernées par ces aspects.



Toutefois, nous avons obtenu les fréquences que vous trouvez ci-dessus et nous pouvons relever qu'environ 20% des collaborateurs trouvent que les réformes n'ont, soit pas encore été faites soit qu'elles sont en cours de démarrage.

Cependant sur l'ensemble, les réformes ont été assimilées et les collaborateurs ont pris pleinement conscience de leur mise en place. Ils défendent le fait qu'elles sont en cours d'élaboration.

Nous pouvons en conclure, que les EMS suivent, comme demandé et comme précisé sous le point des réformes en introduction, à la lettre, les lignes de conduites auxquelles ils doivent se référer.

8.5. Synthèse

Pour conclure l'analyse des fréquences concernant les EMS, il nous est paru évident de retracer les faits les plus pertinents à retenir au travers de cette synthèse :

- *Vision en relation avec la sphère personnelle*

Comme relevé plus haut dans notre analyse des faits, il est évident que les femmes sont beaucoup plus actives que les hommes au sein des EMS. La majorité des personnes travaillant pour ce type d'établissement, voir même la totalité des personnes, ont une formation (CFC) correspondant à leur poste actuel. Nous notons aussi que plus une personne est âgée, plus elle a de l'expérience. Toutefois, sur l'ensemble des personnes interrogées, la grande majorité a, au minimum, plus de six ans d'expérience dans ce domaine.

Au niveau des responsabilités de gestion de personnel, nous remarquons, ce qui est logique, qu'une minorité de personnes a des responsabilités de gestion et donc qu'un grand nombre de personnes est dépendant d'un ou de deux supérieurs.

- *Vision en relation avec la sphère client*

Dans l'ensemble de l'analyse que nous avons faite pour cette sphère, nous constatons que le client a une place centrale au sein des EMS. De plus, la notion client est parfaitement intégrée et ne comprend pas seulement le client mais aussi sa famille.

Nous notons également qu'il est primordiale pour les employés de travailler en toute confiance avec leurs clients tout en sachant garder quelques distances au niveau affectif pour ne pas trop souffrir émotionnellement. Cette tâche semble clairement dévolue aux agents de la santé. Elle est certainement difficile à mettre en place, mais elle est parfaitement acceptée par les collaborateurs.

Il paraît évident qu'il importe grandement aux agents de la santé d'offrir des services de bonne qualité à leurs clients afin de les satisfaire au mieux. En ce sens, il est plus facile, tant pour l'établissement que pour les collaborateurs, de mesurer la satisfaction de leurs clients.

- *Vision en relation avec la sphère motivation*

Nous avons constaté que les agents de la santé sont motivés par leur travail, satisfaits de celui-ci et qu'ils ont même plaisir à le faire. En conséquent, la majorité des personnes ayant répondu au questionnaire sont motivées par leur mission. Les collaborateurs comprennent leur mission. Ils doivent savoir garder certaines distances avec leurs clients et développer un caractère fort tout en restant sociables.

Une vision positive de l'établissement est ressortie de notre analyse. Les agents de la santé semblent être liés à leur établissement tant par nécessité que par envie. Ils lui accordent beaucoup de signification et indiquent qu'il est pour eux une source de motivation. Nous en avons déduit que ces personnes ont construit des liens affectifs au sein même de leur environnement de travail étant donné qu'elles se sentent, bien souvent, considérées comme un membre de la famille.

La plupart du temps, elles semblent soutenir le fait que l'ambiance de travail est tout à fait agréable.

- *Vision en relation avec la sphère pilotage*

En analysant cette sphère, il est ressorti divers éléments. L'établissement, tout en étant bien structuré hiérarchiquement, permet aux collaborateurs de prendre des initiatives.

La majorité des personnes qui ont répondu à notre analyse affirment vouloir travailler au sein d'un établissement accomplissant ses missions correctement. En ce sens, elles ont aussi plus de facilité à comprendre leur tâche.

Il est important de relever que les agents de la santé souhaitent pouvoir participer aux prises de décisions et être autonomes. Ils semblent, de plus, percevoir plus facilement les conséquences de leurs propres décisions et activités au sein de leur établissement.

L'accès à une information de qualité et dans les quantités souhaitées est aussi soutenu par nombre de collaborateurs. Il semble que la majorité d'entre eux en est pleinement satisfaite. L'ensemble de ces personnes soutient le fait qu'elles bénéficient de bonnes conditions et offres de formations continues.

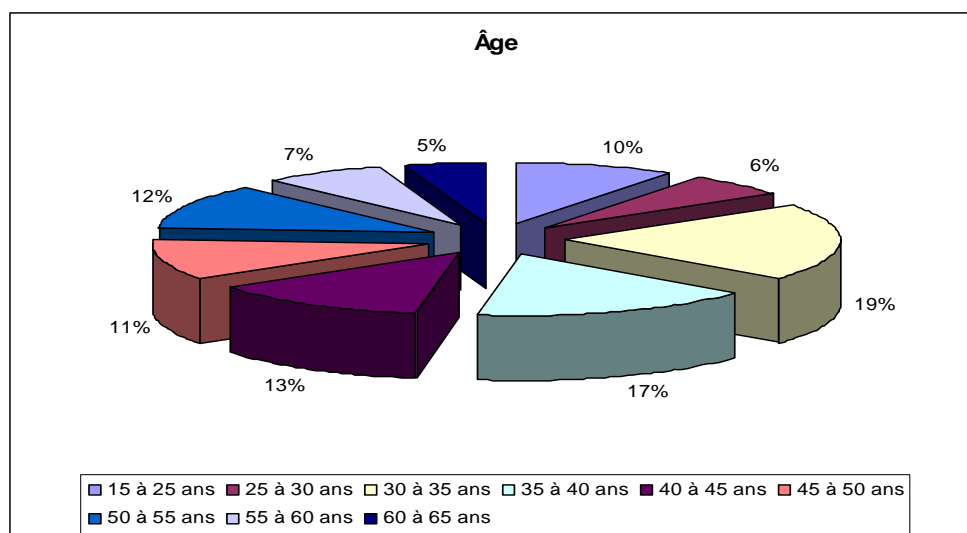
Les réformes entreprises ont été, en général, bien perçues et ont permis aux collaborateurs de mieux comprendre l'évolution que suit leur établissement. Suivre une amélioration constante est acceptée et pleinement comprise par les collaborateurs.

En conclusion à cette première analyse, nous pouvons dire que les collaborateurs des EMS sont pour la majorité satisfaits de leur travail et motivés.

9. Analyse des CMS

9.1. Analyse sphère personnelle

Au sein des CMS, nous pouvons constater qu'il y a une très bonne répartition des âges, ce qui entraîne un dynamisme encore plus fort qu'au sein des EMS. Les employés des CMS bénéficient de l'apport de la jeunesse et de son dynamisme.

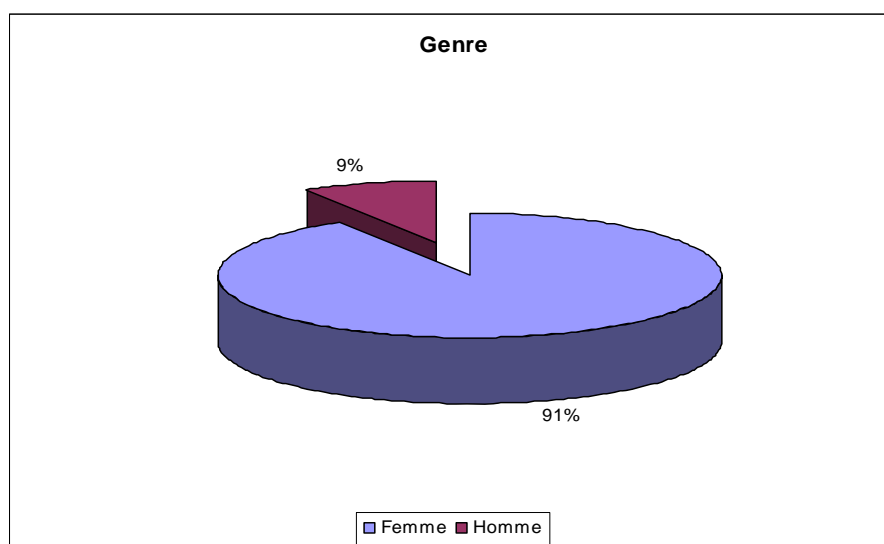


Dans le graphique ci-dessous, nous constatons que, comme pour les EMS, la parité hommes femmes n'est pas de mise et que les pourcentages entre CMS et EMS sont parfaitement égaux : 91% de femmes contre 9% d'hommes.

Cette donnée confirme notre premier constat : les femmes sont plus actives dans le domaine de la santé que les hommes.

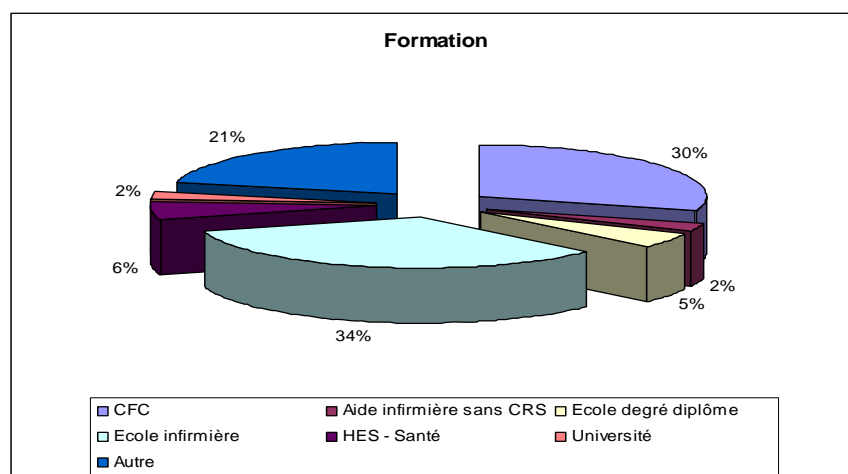
Les femmes, de par leur sensibilité plus accrue, sont plus attirées par le domaine santé soit parce qu'elles aiment les contacts ou tout simplement parce qu'elles ont plus à cœur de contribuer à l'intérêt général.

Nous n'irons pas plus loin dans cette réflexion étant donné qu'elle nous éloigne de notre étude. Toutefois, ce point mériterait d'être analysé lors d'une prochaine analyse.

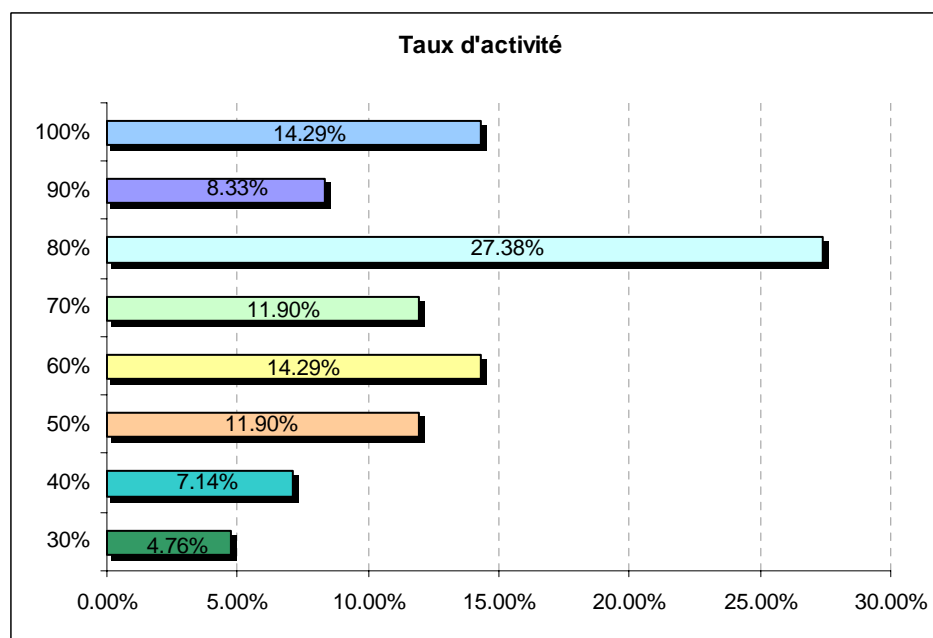


Comme nous l'avons vu pour les EMS, les employés des CMS semblent avoir suivi dans la grande majorité le même type de formation que les collaborateurs des EMS. Nous avons à nouveau une minorité de personnes ayant poursuivi des études universitaires ou de type HES.

Les personnes travaillant pour les CMS ont soit suivi l'école d'infirmière ou alors obtenu un CFC selon le poste qu'elles occupent. Dans la variable autre, nous trouvons des personnes ayant fait l'école ménagère, un CFC d'aide-soignante ou d'aide infirmière.



Cette donnée confirme notre première analyse auprès des EMS : les employés des EMS et CMS doivent posséder au minimum un certificat de capacité confirmant leurs compétences et leur savoir.



La majorité des personnes travaillant auprès de ce type d'institution travaille à 80%, soit plus de 27.3% des personnes. En y ajoutant celles qui travaillent à plus de 90% et à 100%, nous obtenons un bon 50% de personnes qui travaillent au-dessus de 80%.

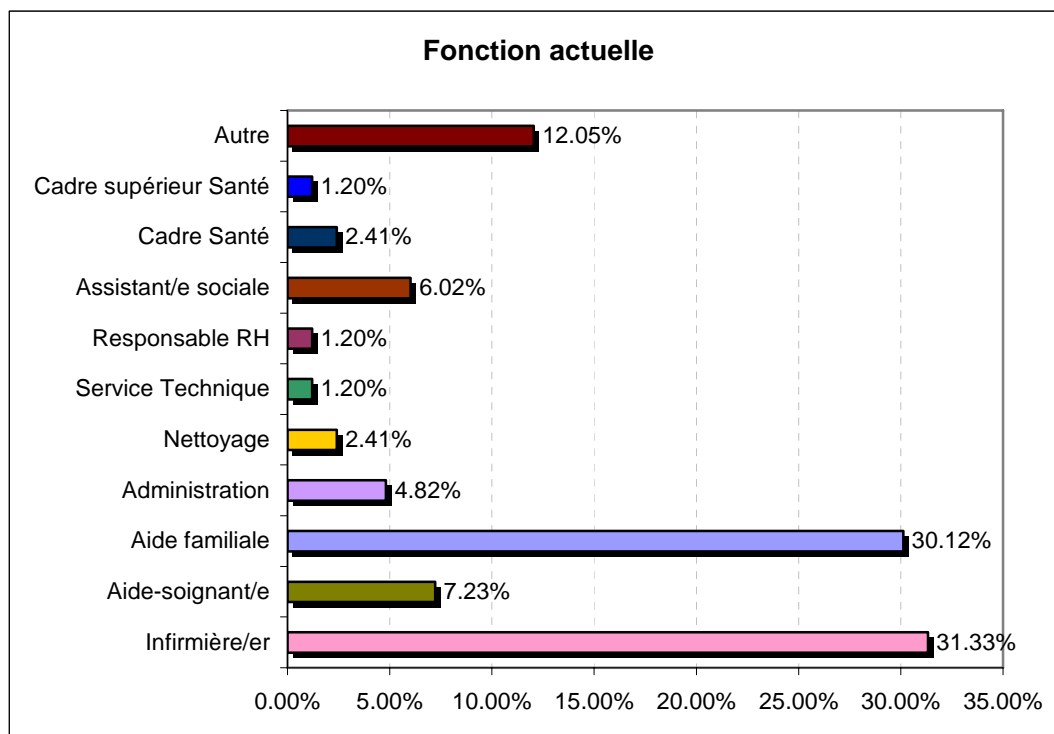
Toutefois, nous constatons que dans ce type d'institution, il est plus probable de rencontrer des gens qui travaillent à temps partiel. Cette donnée est plus ou moins en désaccord avec celle des EMS. Nous avons remarqué qu'au sein des établissements médico-sociaux, il y avait une

majorité de personnes travaillant à 100%. Les institutions d'aide et de soins à domicile font un travail sur le terrain, selon les besoins de la population qui l'entoure, selon leur région.

Au niveau de la fonction actuelle, nous constatons que comme pour les EMS, il y a une majorité d'infirmiers/infirmières et aides-soignants/aides-soignantes qui travaillent au sein des CMS. Ces agents représentent plus de 60% des postes.

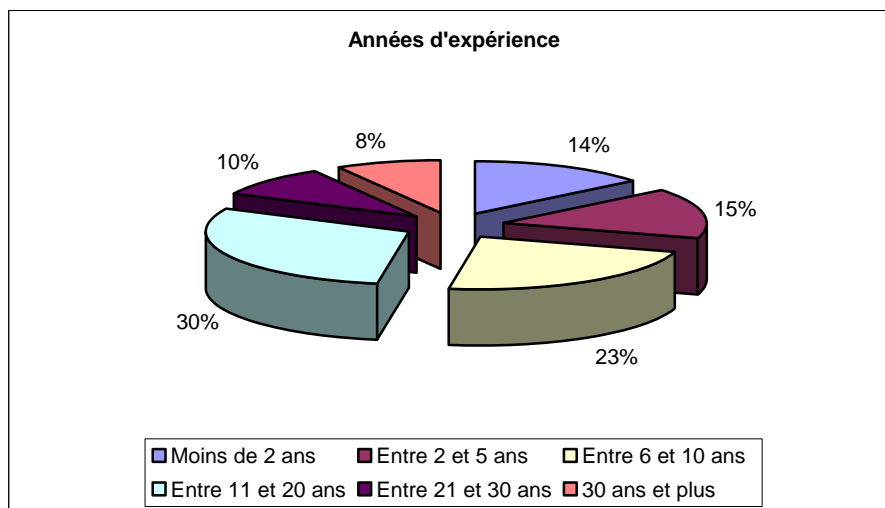
Nous constatons également que les postes administratifs et cadres ne sont que faiblement représentés, un peu plus de 10%. A nouveau, nous notons une carence dans ce domaine.

Toutefois, cette donnée nous semble admissible étant donné que ce sont principalement des infirmiers/infirmières qui travaillent sur le terrain et non pas des cadres supérieurs. En conséquent, nous comprenons parfaitement ce manque de personnel hautement qualifié dans ce domaine. L'objectif primordial de ces institutions est de pouvoir venir en aide à la population et non pas de travailler comme des fonctionnaires. Leur mission est clairement différente des autres organisations.

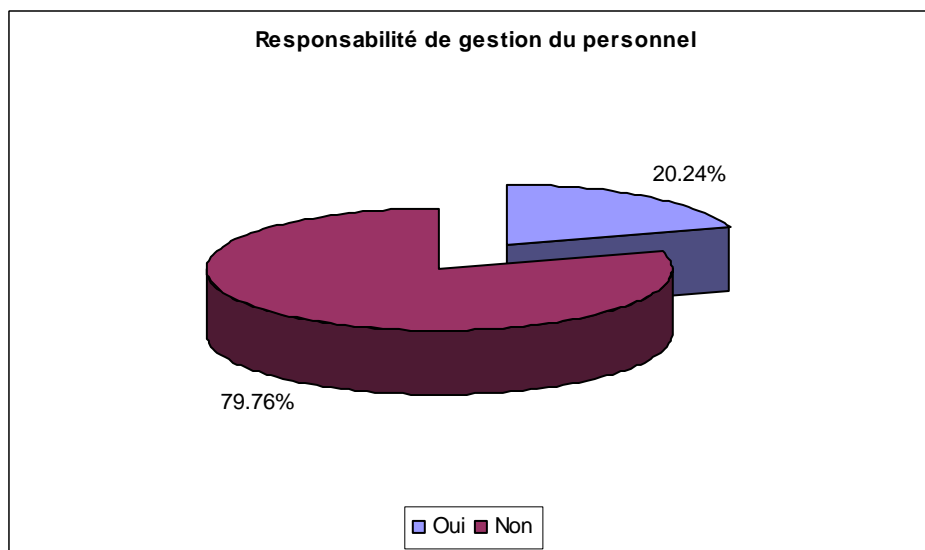


La majorité des personnes qui ont répondu à notre questionnaire ont entre 11 et 20 années d'expériences dans le domaine de la santé. Selon l'analyse que nous avons faite pour les EMS, cette donnée est plus ou

moins semblable. Toutefois le personnel des CMS semble avoir plus d'expérience que le personnel des EMS.

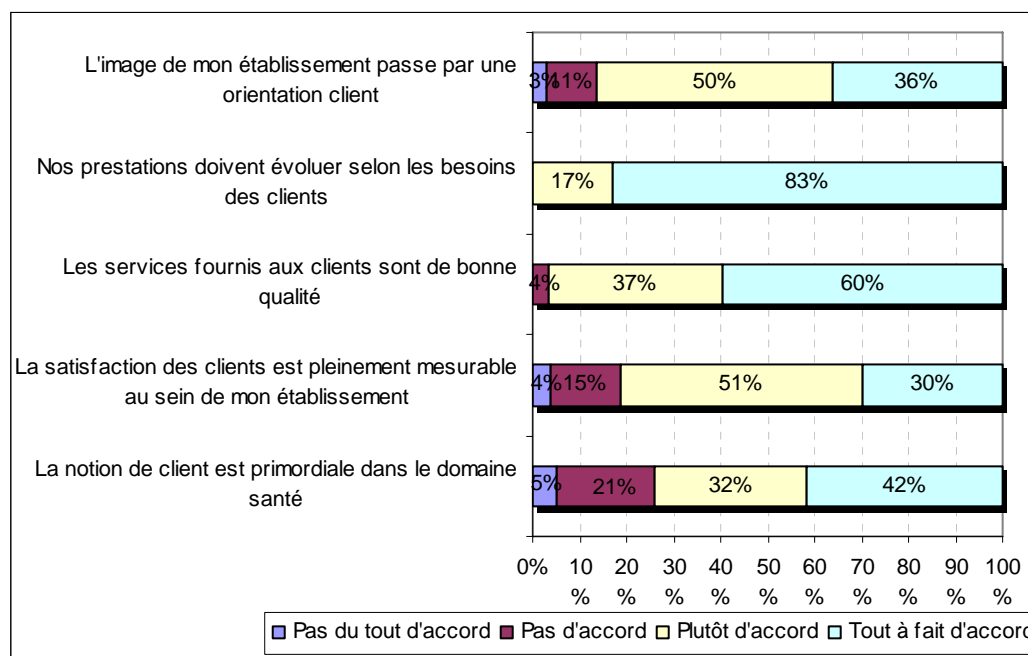


Nous relevons aussi, que les centres médico-sociaux ont un pourcentage de personnes ayant des responsabilités en gestion de personnel pratiquement égal à celui des établissements médico-sociaux. Nous pouvons dire alors que, autant dans les EMS qu'au sein des CMS, il y a plus de personnes dépendantes de un ou plusieurs supérieurs et que seul quelques personnes totalement indépendantes.



9.2. Analyse sphère client

Comme constaté dans le graphique ci-dessous, les données présentées sont en parfaite adéquation avec celles que nous avons obtenues en analysant les fréquences des EMS.



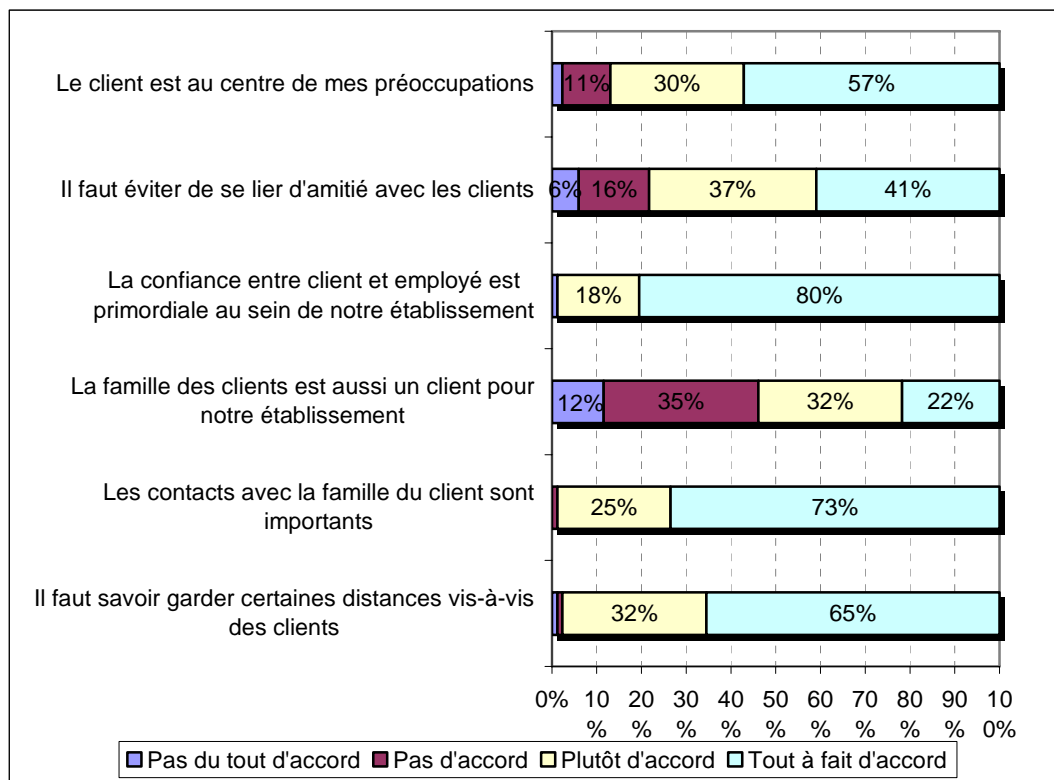
Plus de 86% des personnes interrogées ont répondu que l'image de leur institution passe par une orientation client. Cette donnée est en parfaite adéquation avec celle qui démontre que les prestations doivent évoluer selon les besoins des clients et que les services fournis sont de bonne qualité.

Plus de 70% des collaborateurs disent que la satisfaction des clients est pleinement mesurable au sein de leur institution et que la notion client est primordiale dans le domaine santé.

Sur l'ensemble des données que nous trouvons ci-dessus, nous remarquons à nouveau une concordance parfaite dans les résultats. Les EMS et CMS semblent avoir des collaborateurs ressentant les mêmes choses. Ceci est compréhensible, en un sens, vu qu'ils travaillent tous pour des établissements médico-sociaux.

Plus de 87% des répondants disent placer leurs clients au centre de leur préoccupation. 98% d'entre eux affirment que la confiance entre clients et collaborateurs est essentielle. Plus de 97% d'entre eux avouent

cependant qu'ils doivent garder certaines distances avec leurs clients. Ce fait est en accord avec les résultats que nous avons obtenus en analysant les données des EMS. En se liant d'amitié avec leurs clients, ils risquent bien souvent de souffrir de la situation difficile dans laquelle ils se trouvent. C'est pourquoi, ils se doivent de garder des distances avec ceux-ci.



Les agents de la santé qui travaillent dans des centres médico-sociaux nomment, bien souvent, les prestataires de leurs services comme étant des « clients » ou des « patients ». Plus de 54% des répondants affirment que la famille des clients est aussi un client pour eux. Cependant, tous les répondants ne le pensent pas. Plus de 47% d'entre eux ne semblent pas considérer la famille de leurs clients comme tels. Cette notion marque une différence avec les EMS qui eux considèrent la famille de leurs résidents comme des clients.

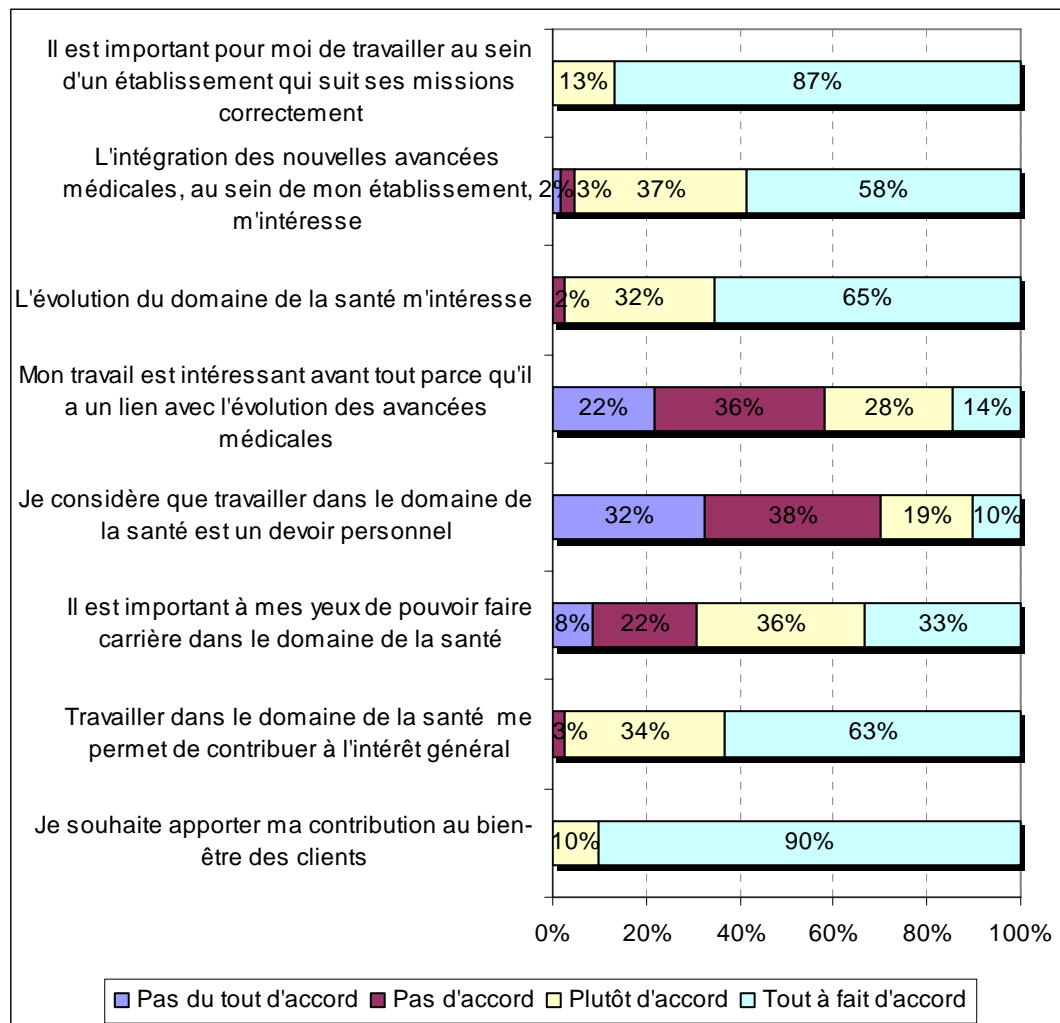
Toutefois, plus de 98% des collaborateurs soutiennent le fait que les contacts avec la famille sont importants. Cette variable est en parfait désaccord avec celle concernant le fait que la famille est un client à part entière.

Nous pouvons cependant affirmer que la notion de client à une place prépondérante au sein des CMS comme des EMS. Le client se trouve

directement au centre des préoccupations des collaborateurs ainsi que de l'institution.

9.3. Analyse sphère motivation

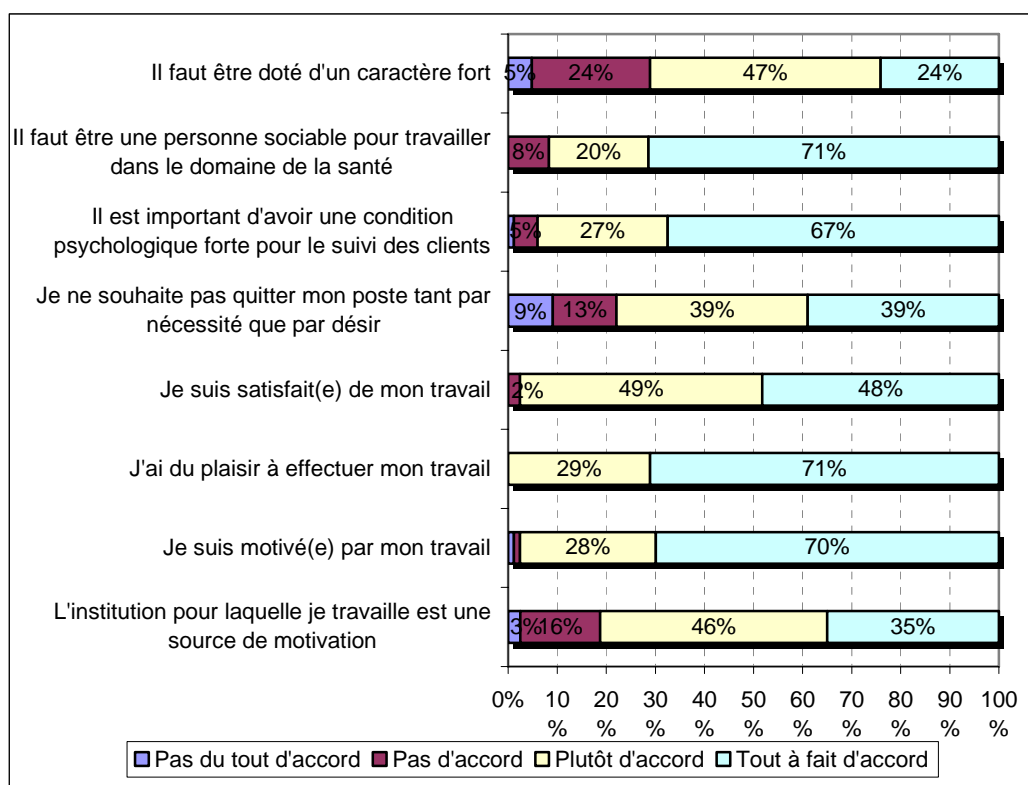
100% des agents de la santé affirment qu'il est important pour eux de travailler au sein d'un établissement qui suit ses missions correctement. Cette variable est en parfait accord avec celle des EMS et confirme notre pensée : les collaborateurs souhaitent voir leur établissement accomplir ses missions au mieux de ses capacités.



Comme au sein des EMS, les employés des CMS disent s'intéresser activement à l'évolution du domaine de la santé et apprécier l'intégration des nouvelles avancées médicales au sein de leur établissement.

Cependant, ils n'admettent pas que leur travail est intéressant avant tout parce qu'il a un lien avec les avancées médicales. A nouveau, cette donnée est confirmée et semblable à celle des EMS. Nous en concluons que les agents de la santé trouvent leurs activités intéressantes non pas parce qu'elles ont un lien avec les avancées médicales mais parce qu'elles leur permettent de contribuer à l'intérêt général (97%) et au bien-être des clients (100%).

Dans le graphique ci-dessous, nous obtenons des données semblables à celles que nous avons acquises dans l'analyse faite auprès des EMS. Plus de 70% des collaborateurs affirment qu'ils doivent avoir un caractère fort et une bonne condition psychologique pour surmonter les tâches qui leur sont dévolues. Plus de 90% d'entre eux avouent qu'il est primordial d'être une personne sociable pour travailler dans le domaine santé. Seul 8% des répondants affirment le contraire.

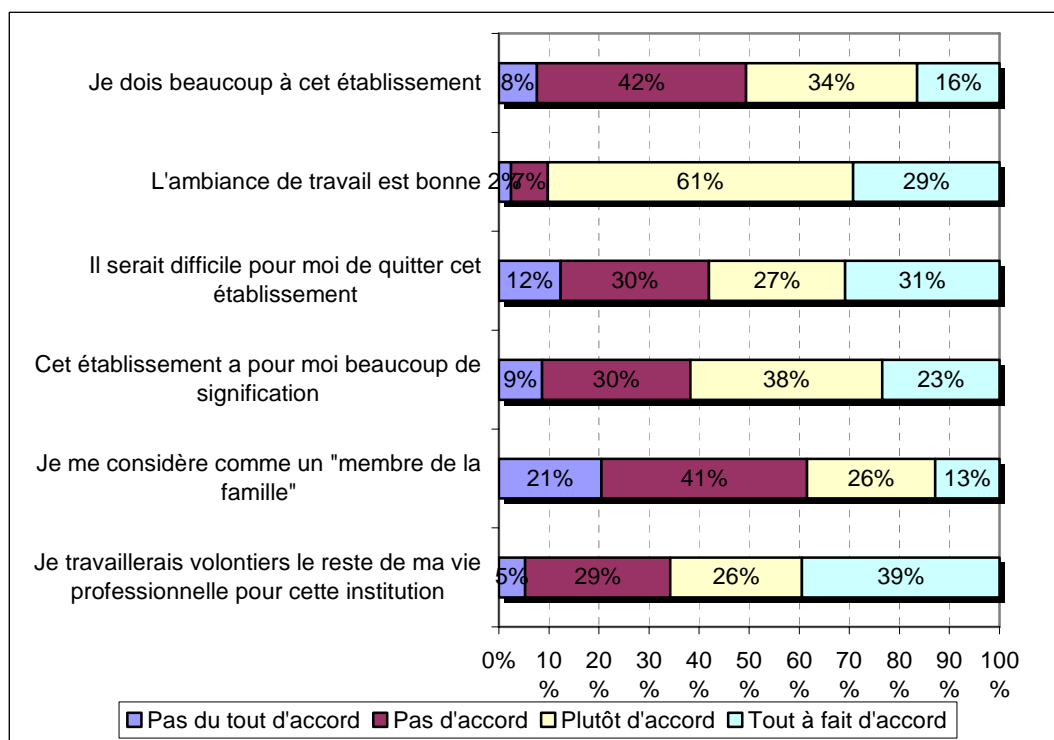


Les agents de la santé sont (plus de 90%) motivés par leur travail, satisfaits des tâches qu'ils accomplissent et ont du plaisir à les effectuer. Comme pour les EMS, nous avons des collaborateurs pleinement motivés et satisfaits dans l'accomplissement de leur fonction. De plus, pour appuyer notre précédente analyse, nous remarquons que les collaborateurs des CMS considèrent leur établissement comme étant une

source de motivation (plus de 80%) et qu'ils ne souhaitent pas quitter leur poste de travail (plus de 70%).

Cependant, nous constatons dans le graphique ci-dessous, que les employés des CMS ne ressentent pas le même attachement pour leur établissement que les employés des EMS. 50% d'entre eux avouent ne pas devoir beaucoup à leur institution. 42% des répondants disent qu'il ne leur serait aucunement difficile de quitter leur établissement. 39% d'entre eux ne lui accordent aucune signification et plus de 62% des collaborateurs ne se sentent pas intégrés au sein de leur institution. Ces données sont en désaccord avec celles que nous avons acquises auprès des EMS. Chez eux, un lien fort et persistant entre les employés et leur institution a été découvert.

Toutefois, nous devons admettre que la majorité des employés (90%) avouent bénéficier d'une bonne ambiance de travail. 40% disent devoir beaucoup à leur institution. 58% ne souhaitent pas quitter leur poste et 39% d'entre eux avouent se sentir comme « un membre de la famille » au sein de leur établissement.



En conclusion à cette sphère, nous pouvons dire que les employés des CMS ne se sentent pas autant liés à leur établissement comparé aux collaborateurs des EMS. Toutefois, ils puisent une partie de leur

motivation au sein de leur institution et souhaitent aussi pouvoir contribuer à l'intérêt général.

9.4. Analyse sphère pilotage

Comme nous l'avons fait pour la sphère pilotage concernant les EMS, nous vous présentons celle des CMS de la même manière. Vous trouverez ci-dessous les divers sous-chapitres appartenant à cette sphère :

9.4.1. Fonctionnement et type d'organisation

Comme présenté dans le graphique de la page suivante, nous pouvons confirmer la première analyse que nous avons faite auprès des EMS : les résultats concernant les CMS correspondent à 1 ou 2 pourcent prêt à ceux des EMS.

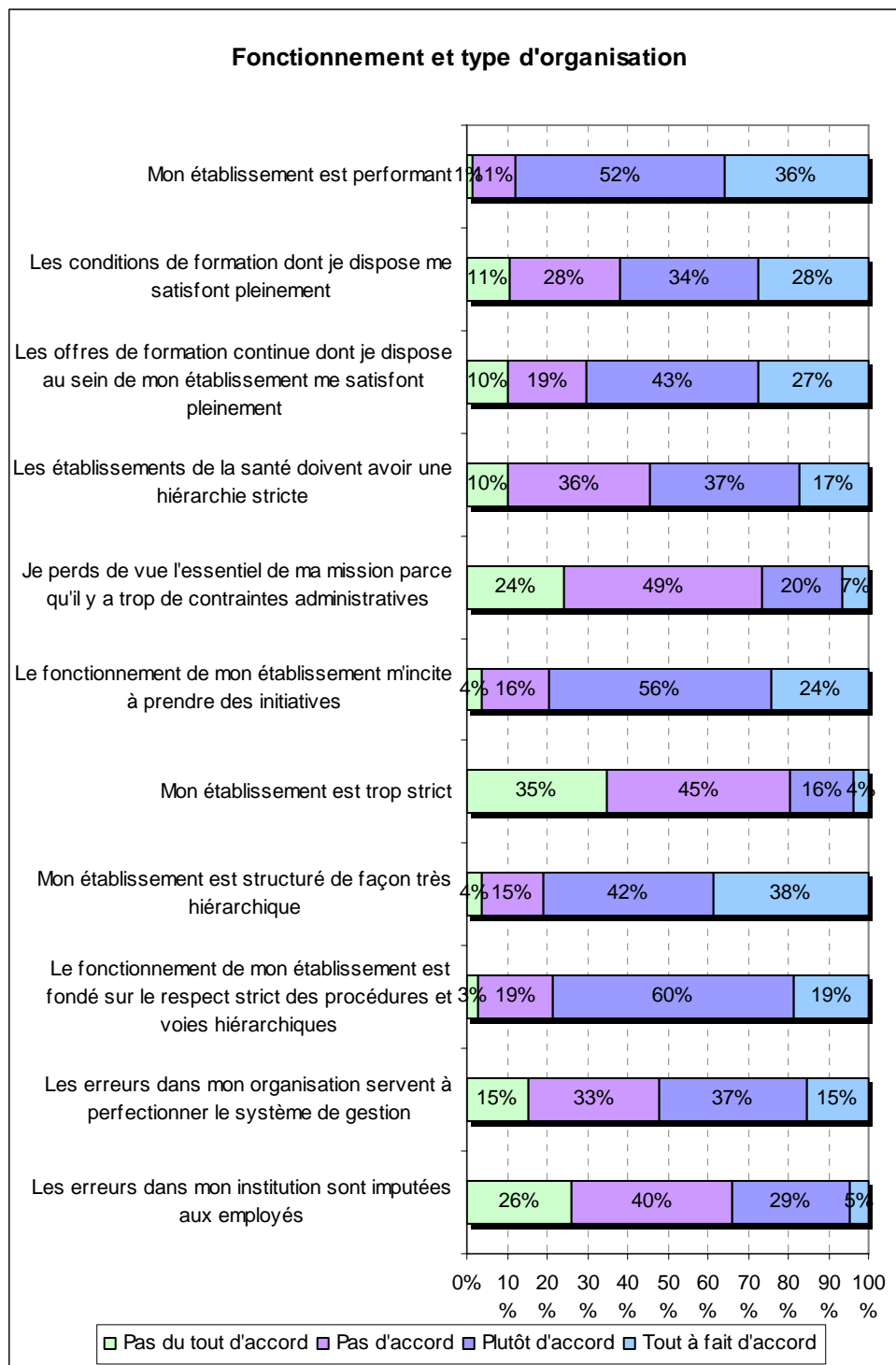
Plus de 60% des personnes affirment bénéficier de bonnes offres et de bonnes conditions de formations continues. Plus de 88% des employés trouvent leur établissement performant.

La majorité des répondants disent qu'il est important que leur établissement ait une structure hiérarchique claire. Plus de 80% d'entre eux confirme cette attente en affirmant que leur institution est bien structurée et qu'elle suit correctement les procédures et voies hiérarchiques.

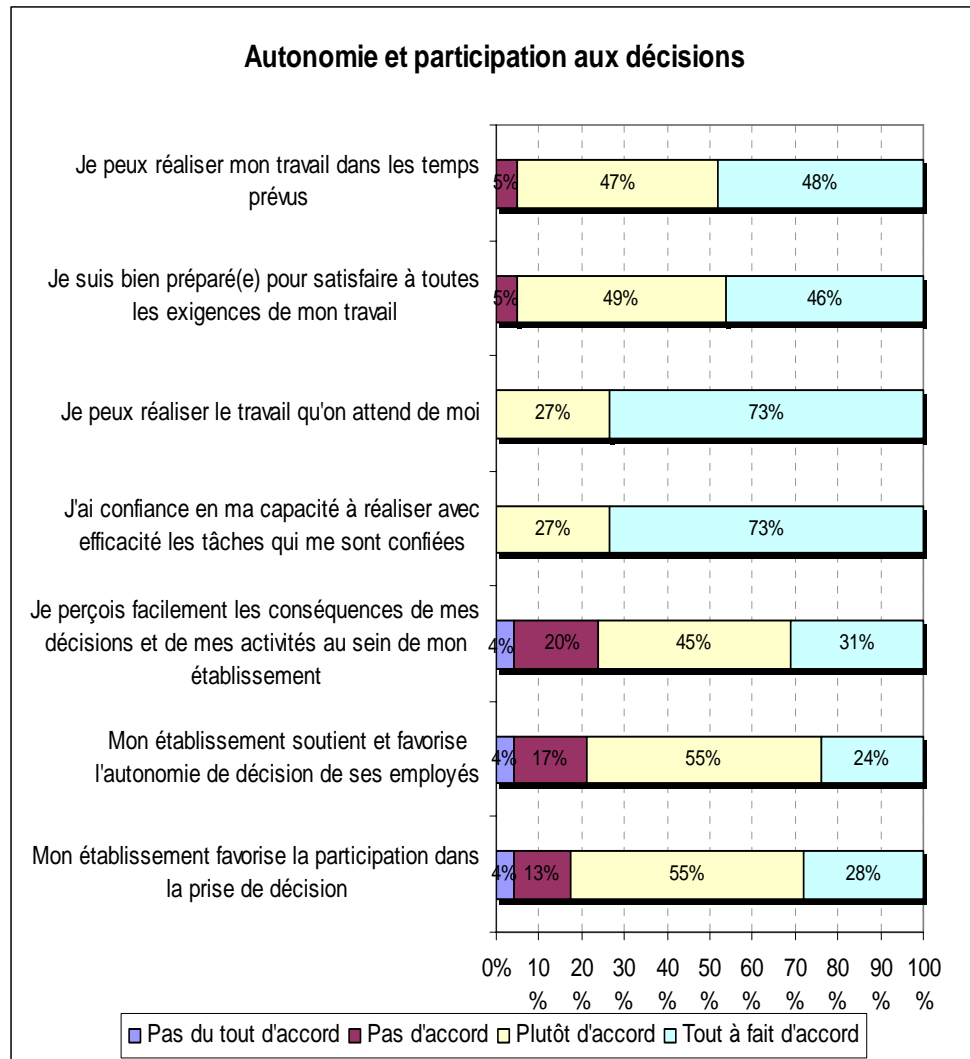
Toutefois, cette hiérarchie claire ne rend pas l'établissement trop strict. Pour plus de 90% des collaborateurs cela ne les empêche pas de prendre des initiatives. 80% des agents de la santé prétendent que leur établissement favorise les prises d'initiatives. Les agents de la santé affirment aussi ne pas perdre de vue l'essentiel de leur mission du fait de trop nombreuses contraintes administratives.

En conséquent, plus de 50% des employés disent que les erreurs au sein de leur institution sont utilisées pour améliorer le système de gestion et non pas pour punir les employés. Cependant, les collaborateurs de CMS ne sont pas pleinement en accord avec les EMS sur ce facteur, ils semblent plus suspicieux.

Toutefois, nous constatons une pseudo concordance avec l'analyse que nous avons faite pour les EMS. Nous pouvons donc nous conforter dans nos premiers résultats.



9.4.2. Autonomie et participation aux prises de décisions



Dans le graphique présenté ci-dessus, nous remarquons que plus de 90% des collaborateurs se sentent pleinement capables d'accomplir leur mission correctement. Ils avouent aussi être très bien préparés à satisfaire à toutes les exigences de leur mission.

Les agents de la santé affirment dans leur grande majorité (100%) qu'ils ont pleinement confiance en leurs capacités à réaliser avec efficacité les tâches qui leur sont confiées. Ils disent aussi percevoir facilement les conséquences de leurs décisions et activités au sein de leur établissement.

En ce sens, les collaborateurs des centres médico-sociaux affirment (plus de 60%) que leur établissement favorise l'autonomie de ses employés et la participation dans les prises de décisions.

En relatant ces divers faits, nous en concluons que plus les collaborateurs peuvent participer aux prises de décision et être autonomes plus ils perçoivent clairement les conséquences de leurs activités et les retombées désagréables qu'elles pourraient engendrer. Cette variable confirme aussi le fait que plus les collaborateurs reçoivent de l'attention de la part de leur institution plus ils se sentent aptes à accomplir leurs tâches.

L'analyse de ce chapitre nous permet, à nouveau, de relever une parfaite concordance avec l'étude que nous avons préalablement faite pour les EMS. Les collaborateurs de ses deux types d'établissement semblent pouvoir prendre des décisions et être pleinement autonomes dans l'accomplissement des tâches qui leur sont dévolues.

9.4.3. Communication

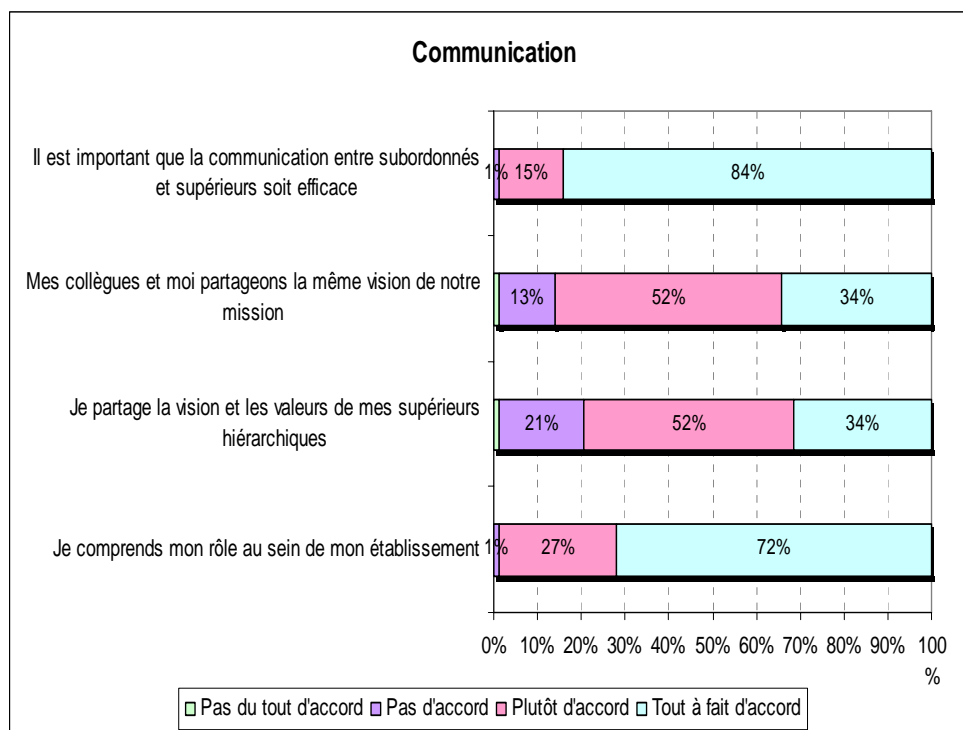
Comme nous l'avons retracé pour les EMS, nous analysons les facteurs concernant la communication et le partage d'une même vision et des mêmes valeurs avec les collègues et les supérieurs.

Nous pouvons, en premier lieu, constater qu'il est d'une importance toute particulière pour les collaborateurs que la communication entre subordonnés et supérieurs soit efficace (99%). Ce facteur est donc, comme pour les EMS, d'une envergure capitale. Sans une bonne communication, l'accès à une information de qualité et dans les quantités suffisantes semble fortement compromis.

Au sein des CMS, l'ensemble des répondants prétend (plus de 80%) partager avec leurs collègues une même vision de leur mission. Ils affirment aussi partager le point de vue ainsi que les valeurs de leurs supérieurs hiérarchiques.

En conséquent, il leur semble d'autant plus simple de comprendre leur rôle au sein de l'établissement. Une communication ouverte entre subordonnés et supérieurs permet de mieux percevoir la direction que prend l'établissement.

A nouveau, nous constatons une parfaite concordance des faits entre les EMS et les CMS.

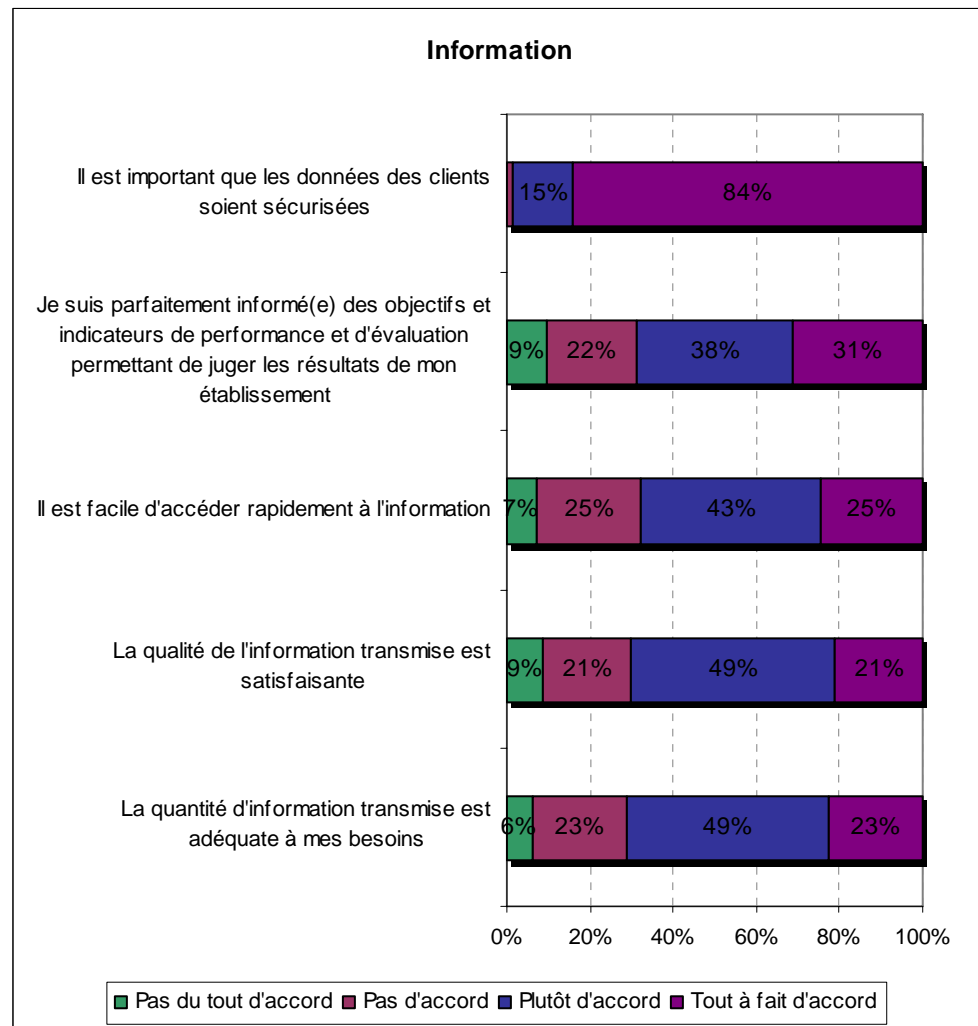


9.4.4. Information

Sous ce chapitre, nous présentons les variables qui sont en lien avec un accès facilité à l'information, à la qualité et à la quantité de celle-ci.

Dans le graphique se trouvant à la page suivante, nous remarquons que plus de 99% des collaborateurs souhaitent que les données des clients soient sécurisées. Toutefois, ils affirment recevoir une information de qualité et dans les quantités suffisantes. L'accès à celle-ci est aussi facile. En conséquent, nous pouvons confirmer le fait suivant : les collaborateurs souhaitent être parfaitement informés des missions de l'établissement, de ses objectifs et indicateurs de performance. Ils désirent, cependant, que les données des clients soient peu transparentes et ouvertes aux autres. Ce facteur est parfaitement logique : les dossiers des clients sont confidentiels et personne ne peut y accéder sans un accord préalable.

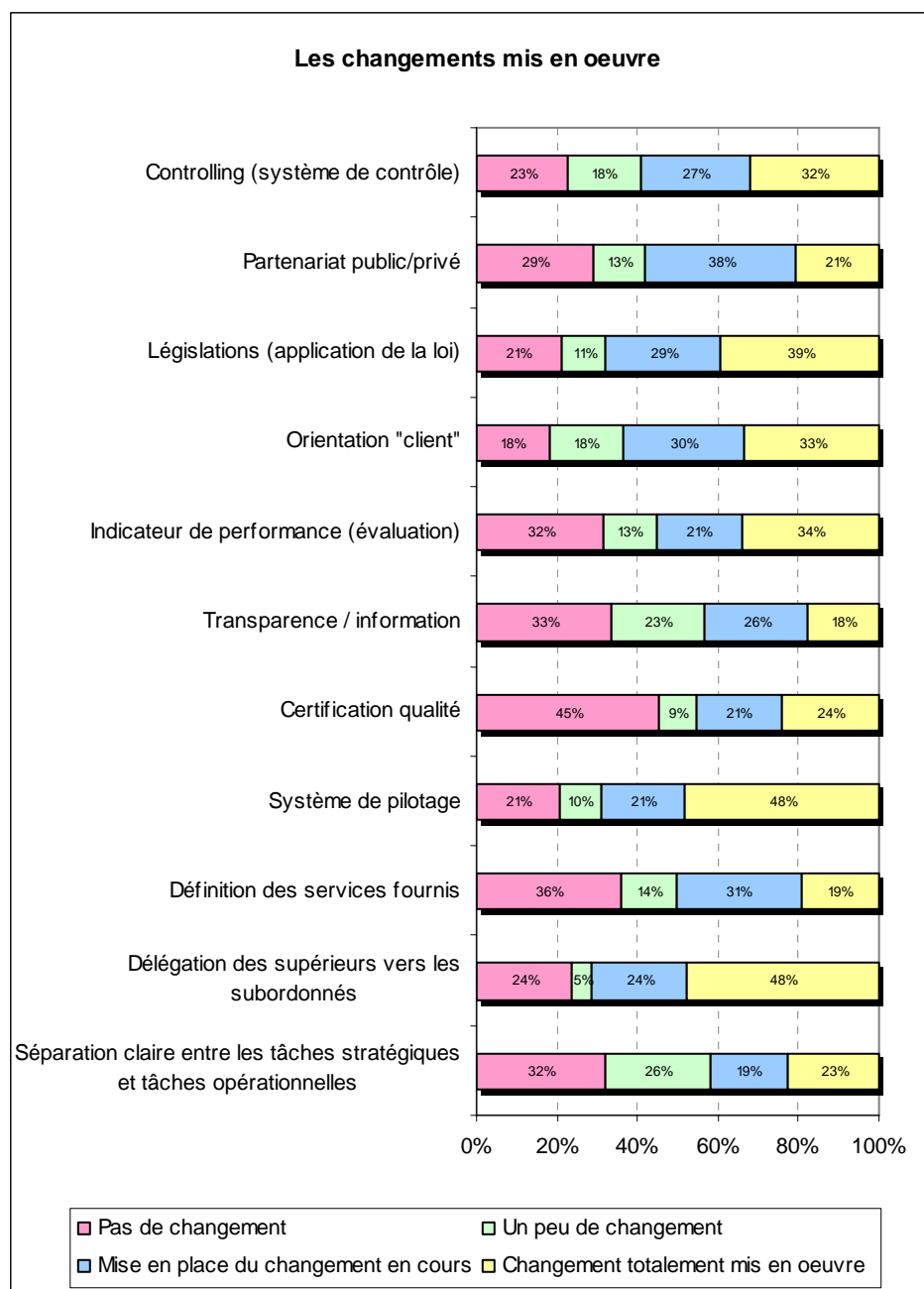
Les collaborateurs des CMS disent aussi qu'ils sont parfaitement informés des objectifs et indicateurs de performance et d'évaluation permettant de juger les résultats de leur établissement. Cependant plus de 30% d'entre eux ne le pensent pas, ce qui peut représenter une lacune au sein de ces institutions.



En conclusion à ce chapitre, nous constatons une parfaite similitude avec les données que nous avons obtenues en analysant les EMS. Ces établissements semblent suivre un même mode de fonctionnement.

9.4.5. Changements mis en œuvre

Sur l'ensemble des données que nous trouvons dans le graphique se trouvant à la page suivante, nous pouvons remarquer que de nombreux changements ont été mis en place ou sont en cours d'élaboration.



Il nous paraît nécessaire de préciser que, comme pour les EMS, tous les collaborateurs n'ont pas répondu à ces questions soit parce qu'ils ne comprenaient pas les questions posées soit tout simplement parce qu'ils ne se sentaient pas concernés par celles-ci.

Malgré cette lacune, nous avons pu faire ressortir quelques éléments pertinents. Sur l'ensemble, les collaborateurs ayant répondu aux questions ont bien assimilé le fait que leur

établissement subissait des changements ou qu'il en avait déjà vécus. Au contraire des EMS, les réformes semblent suivre une mise en place plus lente surtout celles concernant la certification qualité, la transparence et la définition des services fournis.

Cependant, les changements sont en cours de démarrage et devraient donc apporter les améliorations attendues. Les autres changements semblent tous être bien mis en place et suivre un canevas : l'amélioration continue.

9.5. Synthèse

Pour ne pas répéter ce que nous avons présenté dans la synthèse concernant les EMS, et vu la concordance des faits qu'il y a entre l'analyse des CMS et des EMS, nous avons décidé de ne présenter que les points les plus pertinents.

La sphère personnelle étant identique à celle des EMS, nous n'émettrons plus d'interprétation. Toutefois, nous avons acquis la certitude que ce sont majoritairement des femmes qui travaillent dans le domaine santé.

Concernant la sphère client, nous pouvons affirmer que les CMS et EMS partagent la même vision vis-à-vis de la notion client, des services et prestations fournis à ces derniers, ainsi que des relations entre les employés et les « patients ».

La sphère motivation n'a pas été en concordance parfaite avec celle des EMS car les employés des CMS sont beaucoup moins liés à leur établissement. Ils semblent donc pouvoir s'en détacher plus facilement. En ce sens, ils ont une vision moins positive de leur institution que les employés des EMS.

La sphère pilotage, nous a aussi permis de confirmer notre première analyse sauf au niveau des changements. Il est évident de relever que les CMS sont un peu en retard par rapport aux EMS quant à la mise en place de leurs réformes. Toutefois, il semble qu'ils sont sur la bonne voie car les employés perçoivent plutôt bien ces changements.

Dans la suite de notre exposé des faits, nous avons fait ressortir les corrélations portant sur l'ensemble des établissements que nous avons analysés. Cette étude nous a permis de conforter nos premières conclusions.

Partie III : Analyse des corrélations

10. Préavis à l'analyse des corrélations :

Dans le cadre de notre étude et comme précisé sous le point 3 de la partie I « Présentation du sujet », les corrélations ont été analysées sur l'ensemble des établissements.

Nous tenons, à nouveau, à spécifier qu'il ne s'agit pas de dire que telle ou telle variable influe sur une autre mais au contraire qu'elles ont une relation entre elles.

Pour pouvoir être à même de gérer la quantité de corrélation qui est ressortie de notre analyse SPSS, nous avons décidé de ne prendre en considération que les corrélations significatives au niveau 0.01 (bilatéral), c'est-à-dire celles qui corréleront entre elles avec un taux d'erreur de 1%.

Ci-dessous vous trouverez donc l'analyse des sphères suivantes : personnelle, client, motivation et pilotage. Ces résultats ont été obtenus grâce à une analyse SPSS des questionnaires que les EMS et CMS nous ont renvoyés et auxquels plus de 290 collaborateurs ont répondu.

11. Analyse des corrélations pour les établissements de Suisse Romande

11.1. Sphère personnelle ^(Q01 à 08a)

Suite aux diverses corrélations que nous avons trouvées, nous retraçons ci-dessous celles qui concernent la sphère personnelle. Grâce aux réponses que nous avons obtenues nous constatons les faits suivants :

11.1.1. Les statuts personnels et leurs impacts

Selon l'âge des personnes interrogées, nous pouvons dire, en toute logique, que plus la personne est âgée plus elle a de l'expérience. Nous remarquons aussi que plus la personne est âgée plus elle trouvera, en général, son établissement peu structuré hiérarchiquement.

Les personnes interrogées avouent avoir des offres de formations continues satisfaisantes, une bonne qualité dans la transmission de l'information ainsi qu'un accès à celle-ci plus performant. Pour ces personnes, l'établissement et/ou l'institution pour le/laquelle elles travaillent est une source de motivation qui les rend satisfaites de leur activité et qui leur donne envie de poursuivre leur vie professionnelle au sein de cet établissement et/ou

institution. De plus, elles trouvent que les services fournis aux clients sont de bonne qualité et prétendent même pouvoir percevoir plus facilement les conséquences de leurs décisions et activités au sein de leur établissement.

	Âge
Les services fournis aux clients sont de qualités	20.4%
Mon établissement est structuré de façon très hiérarchique	-17.9%
Je perçois facilement les conséquences de mes décisions et de mes activités au sein de mon établissement	17.6%
Je suis motivé(e) par mon travail	15.6%
J'ai du plaisir à effectuer mon travail	16.4%
L'institution pour laquelle je travaille est une source de motivation	17.0%
Je travaillerais volontiers le reste de ma vie professionnelle pour cette institution	28.9%
Cet établissement a pour moi beaucoup de signification	18.0%
Les offres de formation continue dont je dispose au sein de mon établissement me satisfont pleinement	17.3%
La qualité de l'information transmise est satisfaisante	20.9%
Il est facile d'accéder rapidement à l'information	20.0%

Corrélations 0.01 bilatérale selon SPSS

Plus les personnes interrogées ont de l'expérience dans le domaine de la santé, plus elles ont des responsabilités en gestion de personnel et sont bien préparées à satisfaire à toutes les exigences de leur travail.

	Années d'expérience
Responsabilité de gestion	22.9%
Je suis bien préparé pour satisfaire à toutes les exigences de mon travail	16.1%

Corrélations 0.01 bilatérale selon SPSS

Lors de cette première analyse, nous n'avons pu mettre de côté la variable du genre féminin - masculin car elle est d'une importance toute particulière. Comme nous l'avons perçu en analysant les fréquences, plus de femmes que d'hommes travaillent au sein des EMS et CMS. Nous avons donc, suite à l'analyse des corrélations, constaté qu'en règle générale ce sont les femmes qui travaillent à temps partiel et les hommes à 100%.

Nous avons aussi remarqué que la plupart du temps ce sont des hommes qui ont des responsabilités de gestion de personnel. Ils avouent que les erreurs servent à perfectionner le système de gestion.

11.1.2. La fonction actuelle et ses conséquences

Les personnes qui ont une fonction plus haute dans la hiérarchie pensent, bien souvent, que l'établissement pour lequel ils travaillent doit avoir une hiérarchie stricte. Ces employés ont aussi une bonne vision de leur établissement car ils ne souhaitent

pas le quitter étant donné l'aspect motivationnel qu'il représente pour eux.

Dans l'ensemble, ces personnes estiment devoir beaucoup à leur institution et recevoir une information de qualité. Ils avouent même ne pas perdre de vue l'essentiel de leur mission et être satisfait de leur travail. Pour elles, les erreurs servent à améliorer le système de gestion et non pas à punir les personnes.

	Fonction actuelle
Je perds de vue l'essentiel de ma mission parce qu'il y a trop de contraintes administratives	-18.7%
Les erreurs dans mon organisation servent à perfectionner le système de gestion	27.2%
Les établissements de la santé doivent avoir une hiérarchie stricte	17.4%
Je suis satisfait de mon travail	19.0%
L'institution pour laquelle je travaille est source de motivation	15.9%
Cette établissement à pour moi beaucoup de signification	15.5%
Je dois beaucoup à cet établissement	26.4%
Je ne souhaite pas quitter mon poste tant par nécessité que par désir	19.2%
La quantité d'information transmise est adéquate à mes besoins	16.2%

Corrélations 0.01 bilatérale selon SPSS

11.1.3. Les responsabilités de gestion et leurs retombées

Les personnes ayant répondu avoir des responsabilités de gestion de personnel, travaillent la plupart du temps à 100%. Ces personnes disent, bien souvent, que la notion de client est primordiale dans le domaine de la santé, comme nous vous le démontrerons dans la suite de notre analyse.

Ces personnes prétendent également prendre des initiatives et participer aux prises de décisions. Nous pouvons en déduire que plus une personne a des responsabilités en gestion de personnel plus elle peut agir librement.

	Responsabilité en gestion de personnel
Taux d'activité	29.6%
La notion de client est primordiale dans le domaine de la santé	17.7%
Le fonctionnement de mon établissement m'incite à prendre des initiatives	18.7%
Mon établissement favorise la participation dans la prise de décision	22.4%

Corrélations 0.01 bilatérale selon SPSS

11.1.4. Synthèse

Après avoir analysé cette première sphère, nous avons pu déceler un fil conducteur qui nous a permis de faire ressortir certains éléments pertinents :

En premier lieu, nous avons constaté que l'âge et le genre de la personne corrélaient passablement dans le domaine santé. Nous avons, grâce aux données obtenues, remarqué que plus une personne est âgée plus elle a une bonne vision de son établissement et plus elle se sent à même de répondre à ses missions. Nous avons aussi relevé que les femmes travaillent plus à temps partiel et ont moins souvent des responsabilités en gestion de personnel que les hommes.

Puis, il nous est apparu que plus une personne a une haute fonction plus elle souhaite travailler au sein d'un établissement hiérarchiquement bien structuré. De plus, ceci ne les empêche pas de pouvoir évoluer et accéder à l'information convenablement.

Enfin, nous avons constaté que les personnes qui ont des responsabilités de gestion de personnel peuvent participer plus activement dans les prises de décisions et peuvent aussi prendre plus librement des initiatives.

Jusqu'à présent, les données que nous avons obtenues confirment notre logique : plus une personne a de l'ancienneté, une haute fonction dans la hiérarchie et des responsabilités, plus elle est satisfaite de l'établissement pour lequel elle travaille.

Dans la suite de notre analyse nous allons détailler plus en profondeur ces résultats de manière à pouvoir nous conforter dans ce raisonnement.

11.2.Sphère client (Q09, Q11 à 14 & Q17 à 22)

Selon les réponses obtenues par les personnes questionnées, nous avons pu retracer les faits suivants :

11.2.1. Notion client et orientation client

La notion client est adaptée aux services santé notamment lorsque les employés comprennent leur rôle au sein de l'établissement. Ils se sentent redevable et ne souhaitent pas quitter leur établissement. La notion client est encore plus primordiale dès lors que les employés ont une condition psychologique forte et qu'ils savent garder certaines distances avec les clients et vice versa.

	Notion client
Il est important d'avoir une condition psychologique forte pour le suivi des clients	28.3%
Il faut savoir garder certaines distances vis-à-vis des clients	22.1%
Je comprends mon rôle au sein de mon établissement	36.2%
Je dois beaucoup à cet établissement	24.7%
Je ne souhaite pas quitter mon poste tant par nécessité que par désir	21.2%

Corrélations 0.01 bilatérale selon SPSS

Pour que l'image de l'établissement et/ou de l'institution passe par une orientation client, il faut qu'elle ait un lien avec : la perception que l'employé a de l'établissement, des relations qu'il entretient avec ses collègues, de la vision de ses propres capacités et des éléments qui entourent cet ensemble.

11.2.1.1. Perception de l'établissement et orientation client

	Orientation client
Je dois beaucoup à cet établissement	28.9%
Il est important pour moi de travailler au sein d'un établissement qui suit ses missions correctement	21.2%
Le fonctionnement de mon établissement est fondé sur le respect strict des procédures et voies hiérarchiques	18.8%
Le fonctionnement de mon établissement m'incite à prendre des initiatives	27.8%
Les erreurs dans mon établissement sont imputées aux employés	-19.8%
Mon établissement est performant	24.3%
L'institution pour laquelle je travaille est source de motivation	32.8%
Je travaillerais volontiers le reste de ma vie professionnelle pour cette institution	19.5%
Je me considère comme un membre de la famille	22.4%
Cet établissement a pour moi beaucoup de signification	36.8%
Il serait difficile pour moi de quitter cet établissement	27.6%

Corrélations 0.01 bilatérale selon SPSS

L'orientation client se fait dès qu'un employé se sent redevable, qu'il travaille au sein d'un établissement qui suit ses missions correctement et qui est performant.

Pour que cela soit possible, l'établissement doit respecter les procédures et voies hiérarchiques tout en permettant à ses employés de prendre des initiatives. Les erreurs commises par les collaborateurs doivent servir à parfaire le système de gestion et non pas à les punir.

Pour continuer en ce sens, l'employé devra trouver sa source de motivation au sein de son environnement de travail. Il doit également être considéré comme un membre actif à part entière. L'employé ne souhaite, en général, pas quitter l'établissement pour lequel il

travaille et avoue accorder beaucoup de signification à celui-ci.

Il faudra donc, pour obtenir une réelle orientation client, que l'employé ait une vision positive de l'établissement et/ou de l'institution pour le/laquelle il travaille.

11.2.1.2. Relations entre collaborateurs, information et orientation client

Pour que l'image de l'établissement passe par une orientation client, il faut, en règle générale, que l'employé partage la vision et les valeurs prônées par ses supérieurs hiérarchiques. La communication entre subordonnés et supérieurs doit, quant à elle, être efficace.

	Orientation client
Je partage la vision et les valeurs de mes supérieurs hiérarchiques	27.9%
Il est important que la communication entre subordonnées et supérieurs soit efficace	26.5%

Corrélations 0.01 bilatérale selon SPSS

L'orientation client pourra se faire notamment lorsque l'établissement offre à ses employés de bonnes conditions de formations continues. L'établissement qui permet à ses collaborateurs d'accéder à une information de qualité et de quantité suffisante améliore l'orientation client.

Les employés souhaitent être bien informé quant aux objectifs et indicateurs de performances permettant de juger les résultats de leur établissement.

	Orientation client
Les offres de formation continue dont je dispose au sein de mon établissement me satisfont pleinement	23.3%
Les conditions de formation dont je dispose me satisfont pleinement	19.5%
La quantité d'information transmise est adéquate à mes besoins	29.1%
La qualité de l'information transmise est satisfaisante	25.6%
Il est facile d'accéder à l'information	27.2%
Je suis parfaitement informé des objectifs et indicateurs de performance et d'évaluation permettant de juger les résultats de mon établissement	35.5%

Corrélations 0.01 bilatérale selon SPSS

11.2.1.3. Vision de soi et orientation client

L'orientation client est possible dès que l'employé prend en considération certaines variables qui lui sont propres. L'image de l'établissement passe par une orientation client notamment lorsque l'employé, doté d'un caractère fort, souhaite garder son poste. Elle est également concluante à partir du moment où l'employé souhaite contribuer au bien être des clients et à l'intérêt général.

L'employé est, la plupart du temps, satisfait de son travail et a aussi du plaisir à le faire. Il a confiance en sa capacité à exécuter avec efficacité les tâches qui lui sont dévolues. En réalisant une approche client, il peut faire le travail qu'on attend de lui, se sentir bien préparé pour satisfaire à toutes les exigences de son travail. Il peut effectuer son travail dans les temps qui lui sont impartis.

	Orientation client
Je ne souhaite pas quitter mon poste tant par nécessité que par désir	31.4%
Il faut être doté d'un caractère fort	19.3%
Je souhaite apporter ma contribution au bien-être des clients	23.9%
Travailler dans le domaine de la santé me permet de contribuer à l'intérêt général	18.7%
J'ai confiance en ma capacité à réaliser avec efficacité les tâches qui me sont confiées	21.4%
Je peux réaliser le travail qu'on attend de moi	19.4%
Je suis bien préparé pour satisfaire à toutes les exigences de mon travail	21.5%
Je peux réaliser mon travail dans les temps prévu	24%
J'ai du plaisir à effectuer mon travail	21.8%
Je suis satisfait de mon travail	23.9%

Corrélations 0.01 bilatérale selon SPSS

11.2.1.4. Les éléments extérieurs et l'orientation client

L'orientation client dépend encore d'autres facteurs que ceux que nous avons exposés ci-dessus. En ce sens, l'évolution du domaine de la santé et l'intégration des nouveaux systèmes de soins corrént fortement avec l'orientation client. La mise en place de meilleurs indicateurs de performances, l'apparition de partenariat public/privé ainsi qu'une transparence plus accrue dans la transmission de l'information ont permis d'améliorer l'orientation client.

	Orientation client
L'évolution du domaine de la santé m'intéresse	22.2%
L'intégration des nouvelles avances médicales, au sein de mon établissement, m'intéresse	23.5%
Transparence/Information	23.3%
Indicateur de performance	24.2%
Partenariat public/privé	29.9%

Corrélations 0.01 bilatérale selon SPSS

11.2.2. Satisfaction client

La satisfaction client est mesurable au sein des EMS et CMS notamment lorsqu'elle a un lien avec la vision que les employés ont de leur établissement, de leur vision qu'ils ont d'eux-mêmes, des relations qu'ils entretiennent avec leurs collaborateurs et clients ainsi que des diverses évolutions qu'a connus leur institution :

11.2.2.1. Vision de l'établissement et satisfaction client

La satisfaction des clients est mesurable dès que l'établissement est bien structuré et que les voies et procédures hiérarchiques sont respectées. L'institution doit être considéré par ses collaborateurs comme étant performante. En permettant à ses collaborateurs d'être autonomes, indépendants et participatifs dans les prises de décisions, l'établissement rend la satisfaction des clients plus mesurable.

	Satisfaction client
Mon établissement est performant	31.2%
Le fonctionnement de mon établissement est fondé sur le respect strict des procédures et voies hiérarchiques	26.3%
Le fonctionnement de mon établissement m'incite à prendre des initiatives	20.2%
Mon établissement favorise la participation dans la prise de décision	33.6%
Mon établissement soutient et favorise l'autonomie de décision de ses employés	27.6%
Les établissements de la santé doivent avoir une hiérarchie stricte	18.7%
L'institution pour laquelle je travaille est source de motivation	36.3%
Je travaillerais volontiers le reste de ma vie professionnelle pour cette institution	31.9%
Cet établissement a pour moi beaucoup de signification	30.3%
Il serait difficile pour moi de quitter cet établissement	33.8%
Je dois beaucoup à cet établissement	30.5%

Corrélations 0.01 bilatérale selon SPSS

Les employés se sentent, bien souvent, redevables à leur institution. Elle est pour eux une source de motivation et a une valeur émotionnelle significative. Les employés désirent, la plupart du temps, passer le reste de leur vie professionnelle au sein de leur institution. Cette vision positive de l'établissement pour lequel ils travaillent leur permet de mieux percevoir la satisfaction des clients et donc de la rendre plus mesurable.

11.2.2.2. Relation avec les clients et satisfaction clients

La satisfaction des clients est évaluable notamment lorsque les employés considèrent la famille de leurs « patients » comme un client à part entière et qu'ils trouvent les services fournis de qualité. Dès que les clients et les employés maintiennent un cercle de confiance entre eux, ils permettent une meilleure mesurabilité de la satisfaction. Il est d'autant plus facile d'évaluer leur contentement lorsque l'image de l'établissement passe par une orientation client.

	Satisfaction client
La famille du client est aussi un client pour notre établissement	23.1%
Les services fournis aux clients sont de bonnes qualités	36.9%
La confiance entre clients et employés est primordiale au sein de notre établissement	29.9%
L'image de mon établissement passe par une orientation client	29.1%

Corrélations 0.01 bilatérale selon SPSS

11.2.2.3. Vision de soi et satisfaction client

Les gens qui observent une satisfaction de leurs clients prétendent être motivés par leur travail, avoir du plaisir à le faire et en être pleinement satisfaits. Lorsque l'employé comprend son engagement et perçoit les conséquences de ses décisions et activités, il est à même de mesurer cette satisfaction.

Le partage de la même vision et des mêmes valeurs entre supérieurs et collègues, la sensation de faire partie d'une même famille et une bonne ambiance de travail corréleront fortement avec le fait que la satisfaction des clients est mesurable.

Les gens qui affirment que la satisfaction des clients est visible prétendent ne pas vouloir quitter leur poste

autant pas nécessité que par désir. Ils sont préparés à satisfaire à toutes les exigences de leur travail et ils parviennent à le faire dans les temps impartis.

Ces personnes souhaitent, la plupart du temps, pouvoir faire carrière dans le domaine de la santé.

	Satisfaction client
Il est important à mes yeux de pouvoir faire carrière dans le domaine de la santé	18.4%
Je perçois facilement les conséquences de mes décisions et de mes activités au sein de mon établissement	23.5%
Je comprends mon rôle au sein de mon établissement	29.9%
Je suis motivé par mon travail	20.4%
J'ai du plaisir à effectuer mon travail	23.7%
Je suis satisfait de mon travail	22.5%
Je partage la vision et les valeurs de mes supérieurs hiérarchiques	32.8%
Mes collègues et moi partageons la même vision de notre mission	27.1%
Je me considère comme un membre de la famille	21.8%
L'ambiance de travail est bonne	33.7%
Je ne souhaite pas quitter mon poste de travail tant par nécessité que par désir	27.2%
Je suis bien préparé pour satisfaire à toutes les exigences de mon travail	26.2%
Je peux réaliser mon travail dans les temps prévu	27.5%

Corrélations 0.01 bilatérale selon SPSS

11.2.2.4. Evolution et satisfaction client

La satisfaction des clients est mesurable dès qu'un employé reçoit une information de qualité dans les quantités désirées avec un accès facilité.

	Satisfaction client
Mon travail est intéressant avant tout parce qu'il a un lien avec l'évolution des avancées médicales	23.2%
Les offres de formation dont je dispose me satisfont pleinement	27.7%
Les conditions de formation dont je dispose me satisfont pleinement	34.2%
La quantité d'information transmise est adéquate à mes besoins	31.4%
La qualité de l'information transmise est satisfaisante	31.4%
Il est facile d'accéder rapidement à l'information	36.0%
Je suis parfaitement informé des objectifs et indicateurs de performance et d'évaluation permettant de juger les résultats de mon établissement	38.8%
Définition des services fournis	24.1%
Partenariat public/privé	27.3%

Corrélations 0.01 bilatérale selon SPSS

La connaissance des objectifs et indicateurs de performance et d'évaluation et la possibilité de poursuivre une formation permettent une meilleure mesurabilité de la satisfaction des clients.

L'intérêt pour les avancées médicales ainsi que les changements qui ont été mis en place - tel qu'une meilleure définition des services fournis et des partenariats public/privé - ont permis de mieux mesurer cette satisfaction.

11.2.3. Relations clients et employés

De bonnes relations entre les clients et les employés sont possibles à partir du moment où elles corrélerent avec la vision que l'employé a de son établissement, de lui-même, de sa relation avec ses clients et des éléments extérieurs (des changements) :

11.2.3.1. Vision de l'établissement et relations clients

Les personnes interrogées qui prétendent que le client est au centre de leur préoccupation, que les contacts avec la famille sont importants ainsi que la confiance entre eux et leurs clients, pensent que l'image de leur établissement passe par une orientation client. Selon elles, le fonctionnement de leur institution permet de prendre des initiatives et des décisions.

Ces collaborateurs disent aussi que leur établissement utilise les erreurs pour améliorer le système de gestion et qu'il est très performant. Cet ensemble de liaison leur permet d'entretenir des relations plus détendues et complices avec leurs clients.

Les personnes interrogées qui avouent que leur client est au centre de leur préoccupation, qu'il y a une bonne confiance entre eux et que la famille est aussi un de leur client, disent que leur établissement favorise l'autonomie et qu'il est une source de motivation pour eux.

Celles qui prétendent que la confiance est primordiale et que la famille est un de leur client au même titre que leurs patients, disent aussi devoir beaucoup à leur établissement et ne pas vouloir quitter leur poste.

	Le client est au centre de mes préoccupations	La confiance est primordiale	La famille est aussi un client	Les contacts sont importants
L'image de mon établissement passe par une orientation client	35.0%	23.3%	33.8%	19.0%
Le fonctionnement de mon établissement m'incite à prendre des initiatives	21.7%	30.8%	20.2%	19.4%
Mon établissement favorise la participation dans la prise de décision	23.3%	20.4%	22.4%	18.1%
Les erreurs dans mon établissement sont imputées aux employés	-	-22.7%	-22.8%	-18.3%
Mon établissement est performant	24.5%	18.5%	20.9%	19.8%
Mon établissement soutient et favorise l'autonomie de décision de ses employés	16.9%	23.1%	19.3%	-
L'établissement pour lequel je travaille est source de motivation	24.6%	33.0%	33.6%	-
Je dois beaucoup à cet établissement	-	16.6%	23.2%	-
Je ne souhaite pas quitter mon établissement tant par nécessité que par désir	-	22.5%	27.4%	-
Cet établissement a pour moi beaucoup de signification	23.4%	24.3%	-	-
Il serait difficile pour moi de quitter cet établissement	27.3%	22.6%	-	-

Corrélations 0.01 bilatérale selon SPSS

Ces personnes affirment travailler au sein d'un établissement leur accordant de l'initiative et de la participation dans les prises de décisions. Le fonctionnement de leur établissement et la vision qu'elles ont de lui leur permet d'entretenir de bonnes relations avec leurs clients.

11.2.3.2. Vision de soi et relations clients

Les personnes qui accordent leur confiance, considèrent la famille de leurs « patients » comme un client. Ils avancent, toutefois, qu'il faut savoir garder une certaine distance avec eux.

Ils prétendent également qu'il est important pour elles d'avoir une bonne condition psychologique ainsi qu'un caractère fort.

	Les contacts avec la famille sont importants	La famille est aussi un client	Il faut éviter de se lier d'amitié avec les clients
Il est important d'avoir une condition psychologique forte	17.5%	-	26.9%
Je souhaite apporter ma contribution au bien-être des clients	21.9%	16.2%	-
Je comprends mon rôle au sein de mon établissement	17.4%	-	17.0%
J'ai confiance en ma capacité à réaliser avec efficacité les tâches qui me sont confiées	17.6%	-	15.7%
Je perçois facilement les conséquences de mes décisions et de mes activités au sein de mon établissement	17.7%	18.6%	-
Il faut être une personne sociable pour travailler dans le domaine de la santé	-	17.6%	-
Il faut être doté d'un caractère fort	-	21.4%	29.6%

Corrélations 0.01 bilatérale selon SPSS

Ces personnes sont, en général, bien préparées pour satisfaire aux exigences de leur travail. Elles ont confiance en leurs capacités et comprennent le rôle qu'elles jouent. Ces personnes souhaitent de plus apporter leur contribution au bien-être de leurs clients.

Les personnes qui prétendent que leur client est au centre de leur préoccupation et que la confiance est primordiale sont, en général, motivées par leur travail et ont du plaisir à le faire.

	Le client est au centre de mes préoccupations	La confiance est primordiale
Je suis motivé par mon travail	23.7%	24.4%
J'ai du plaisir à effectuer mon travail	25.4%	21.0%
Je suis satisfait de mon travail	21.1%	22.6%

Corrélations 0.01 bilatérale selon SPSS

Celles qui disent que la confiance est primordiale et que la famille de leurs « patients » est un client partagent la même vision de leur mission. Ce partage d'un même point de vue se fait également avec leurs supérieurs hiérarchiques.

Elles sont, la plupart du temps, correctement informées des objectifs et indicateurs de performance et d'évaluation qui permettent de juger les résultats de

leur institution. Elles sont, de plus, habilitées à réaliser leur travail dans les temps impartis.

	La famille est aussi un client	La confiance est primordiale
Mes collègues et moi partageons la même vision de notre mission	25.5%	18.7%
L'ambiance de travail est bonne	19.5%	17.3%
Je suis parfaitement informé des objectifs et indicateurs de performance et d'évaluation permettant de juger les résultats de mon établissement	18.7%	28.9%

Corrélations 0.01 bilatérale selon SPSS

11.2.3.3. Vision client et relations clients

Lorsque la confiance entre clients et employés est établie, les collaborateurs avouent garder une certaine distance et éviter de trop se lier d'amitié avec leurs clients. Il est important pour que les données des clients soient sécurisées. De plus, ils considèrent que les contacts avec la famille permettent de fournir des services de qualité.

11.2.3.4. Changements et relations clients

Les personnes qui affirment que la confiance et les contacts avec la famille et le client sont importants s'intéressent à l'évolution du domaine de la santé et à l'intégration des nouvelles avancées médicales.

	La famille est aussi un client	La confiance est primordiale
Les offres de formation continue dont je dispose me satisfont pleinement	20.8%	23.7%
La quantité d'information transmise est adéquate à mes besoins	20.5%	26.1%

Corrélations 0.01 bilatérale selon SPSS

L'accès à l'information, une transmission adéquate de celle-ci, ainsi que la possibilité de poursuivre une formation continue corréleront avec le fait que les personnes interrogées considèrent que la confiance établie entre employés et clients est primordiale. Ils affirment, de plus que la famille de leurs « patients » est un client à part entière.

	Le client est au centre de mes préoccupations	La confiance est primordiale
Les conditions de formation continue dont je dispose me satisfont pleinement	21.3%	28.9%
La qualité de l'information transmise est satisfaisante	31%	22.4%

Corrélations 0.01 bilatérale selon SPSS

Les personnes qui estiment que la confiance est primordiale et qui mettent leurs clients au centre de leurs préoccupations ont, en général, accès à de bonnes conditions de formations continues. L'information qui leur est transmise est de qualité.

	La confiance est primordiale
Mon travail est intéressant avant tout parce qu'il a un lien avec l'évolution des avancées médicales	18.8%
Travailler dans le domaine de la santé me permet de contribuer à l'intérêt général	17.8%
Il est important que la communication entre subordonnées et supérieurs soit efficace	19.7%
Séparation claire entre les tâches stratégiques et opérationnelles	35.4%
Délégation des supérieurs vers les subordonnés	26.7%
Définition des services fournis	22.0%
Système de pilotage	35.4%
Transparence/information	23.3%
Orientation client	32.2%
Partenariat public/privé	39.6%

Corrélations 0.01 bilatérale selon SPSS

La confiance entre clients et employés est vérifiée notamment grâce à la mise en place des nouveaux systèmes de gestion, soit :

- séparation plus claire entre les tâches stratégiques et opérationnelles,
- meilleure délégation du supérieur vers le subordonné,
- définition des services plus juste et adaptée,
- nouveaux partenariats publiques/privés,
- orientation client plus poussée,
- système de gestion plus adapté
- une grande transparence dans la diffusion de l'information.

11.2.4. Les services et prestations

Les personnes interrogées qui répondent que les prestations évoluent selon les besoins de leurs clients, pensent que leur établissement passe par une orientation client et qu'il est performant. Lorsque la communication entre supérieurs et subordonnés se fait correctement, l'amélioration des prestations est plus efficace. Les répondants avouent mettre le client au centre de leurs préoccupations ce qui permet de faire évoluer les prestations offertes dans le bon sens.

	Nos prestations doivent évoluer selon les besoins des clients
L'image de mon établissement passe par une orientation client	20.8%
Mon établissement est performant	17.5%
Il est important que la communication entre supérieurs et subordonnés soit efficace	22.1%
Le client est au centre de mes préoccupations	33.6%

Corrélations 0.01 bilatérale selon SPSS

Les services fournis aux clients ont d'autant plus de qualité à partir du moment où ils ont un lien avec la vision que l'employé a de son établissement, de ses propres capacités, de la communication et de l'information, des changements, de l'évolution du domaine de la santé et des possibilités qui lui sont données :

11.2.4.1. Vision de l'établissement et services de qualité

Les personnes interrogées qui stipulent que les services offerts aux clients sont de qualité, avouent vouloir travailler au sein d'un établissement orienté client, performant et qui accomplit ses missions correctement.

Ces personnes sont, en général, liées à leur établissement et sont fidèles à celui-ci. Elles affirment que l'ambiance de travail est agréable et que leur établissement est pour eux une source de motivation. Ces divers facteurs permettent, en un sens, d'améliorer les services fournis aux clients.

De plus, elles affirment que leur établissement utilise les erreurs afin d'améliorer le système de gestion plutôt que de les imputer aux employés. L'institution favorise

la prise d'initiative, d'autonomie et la participation dans les prises de décisions ce qui l'orientent vers une amélioration toujours plus sûre dans la qualité des services.

	Les services fournis sont de qualité
L'image de mon établissement passe par une orientation client	26.9%
Je ne souhaite pas quitter mon poste tant par nécessité que par désir	34.3%
Je dois beaucoup à cet établissement	25.8%
L'ambiance de travail est bonne	25.5%
Il serait difficile pour moi de quitter cet établissement	22.9%
Cet établissement a pour moi beaucoup de signification	28.1%
Je travaillerais volontiers le reste de ma vie professionnelle pour cette institution	32.6%
L'institution pour laquelle je travaille est source de motivation	40.0%
Mon établissement est performant	37.6%
Les erreurs, dans mon institution, sont imputées aux employés	-22.4%
Mon établissement soutient et favorise l'autonomie de décision	32.4%
Mon établissement favorise la participation dans la prise de décision	38.0%
Le fonctionnement de mon établissement m'incite à prendre des initiatives	25.8%
Il est important pour moi de travailler au sein d'un établissement qui accomplit ses missions correctement	20.5%

Corrélations 0.01 bilatérale selon SPSS

11.2.4.2. Capacités et services de qualité

Les personnes qui répondent que les services offerts aux clients ne sont pas de qualité, pensent, en général, ne pas être suffisamment sociables et ne pas accorder assez de confiance dans les relations qu'elles entretiennent avec leurs clients. Cela ne leur semble pas primordial à réaliser.

Ces collaborateurs avouent ne pas pouvoir réaliser leur travail dans les temps prévus et ne pas être bien préparés pour satisfaire à toutes les exigences de leur mission.

Bien souvent, ils manquent de confiance en leurs capacités ce qui les paralyse dans la prise d'initiatives. De plus, ils ne se sentent pas capables de réaliser le travail qu'on attend d'eux.

	Les services fournis sont de qualité
Il faut être une personne sociable pour travailler dans le domaine de la santé	18.7%
La confiance entre client et employés est primordiale au sein de mon établissement	43.2%
Je peux réaliser mon travail dans les temps prévu	29.4%
Je suis bien préparé pour satisfaire à toutes les exigences de mon travail	25.8%
Je peux réaliser le travail qu'on attend de moi	18.0%
J'ai confiance en ma capacité à réaliser avec efficacité les tâches qui me sont confiées	22.3%
Je me considère comme un membre de la famille	26.4%
Je suis satisfait de mon travail	34.9%
J'ai du plaisir à effectuer mon travail	28.5%
Je suis motivé par mon travail	23.4%
Je perçois facilement les conséquences de mes décisions et de mes activités au sein de mon établissement	19.5%
Je souhaite apporter ma contribution au bien-être des clients	20.2%
Travailler dans le domaine de la santé me permet de contribuer à l'intérêt général	17%

Corrélations 0.01 bilatérale selon SPSS

Ils ne sont que rarement bien intégrés au sein de leur établissement et ont très peu de plaisir à effectuer leur travail. Ils deviennent insatisfaits et démotivés. Ces employés ne souhaitent, en général, pas contribuer à l'intérêt général et au bien-être des clients. Ils ne se sentent pas compris, ni même appréciés par leurs collègues.

11.2.4.3. Evolution et services de qualité

Les personnes interrogées ayant répondu offrir des services de qualité semblent partager la même vision de leur mission avec leurs collègues et leurs supérieurs hiérarchiques. Celles-ci pensent avoir de bonnes conditions de formations continues ainsi que de bonnes offres. Bien souvent, elles trouvent qu'il est facile d'accéder à l'information, que celle-ci est de qualité et qu'elle correspond pleinement à leurs besoins.

Ces employés s'intéressent vivement à l'évolution du domaine de la santé et sont correctement informés quant aux échelles d'évaluation qu'emploie leur établissement. Les améliorations apportées aux partenariats publiques/privés ont été bénéfiques selon elles car elles ont permis, en partie, de parfaire la qualité des services.

	Les services fournis sont de qualité
L'évolution du domaine de la santé m'intéresse	17.7%
Partenariat public/privé	27.6%
La qualité de l'information transmise est satisfaisante	30.7%
Il est facile d'accéder rapidement à l'information	40.0%
Je suis parfaitement informé des objectifs et indicateurs de performance et d'évaluation permettant de juger les résultats de mon établissement	33.1%
La quantité de l'information transmise est adéquate à mes besoins	32.9%
Les conditions de formation dont je dispose me satisfont pleinement	31.7%
Les offres de formation dont je dispose me satisfont pleinement	29.6%
Mes collègues et moi partageons la même vision de notre mission	26.85
Je partage la vision et les valeurs prônées par mes supérieurs hiérarchiques	36.4%

Corrélations 0.01 bilatérale selon SPSS

11.2.5. Synthèse

Lors de l'analyse de la sphère client, nous avons réalisé que de nombreux facteurs corrélaient entre eux. Nous en avons déduit que l'évolution de cette sphère dépend grandement de plusieurs visions :

■ Vision de l'établissement :

Ce facteur démontre clairement que la vision positive ou négative que l'employé se fait de son établissement va influencer sur la sphère client et donc sur :

- la qualité des services et prestations,
- l'orientation client,
- les relations employés/clients.

Nous avons remarqué, sur l'ensemble, qu'une vision positive de l'établissement est nécessaire pour rendre possible une orientation client offrant des services et des prestations de qualité.

■ Vision des capacités :

Ce facteur nous démontre à quel point il est important que l'employé se sente capable et motivé. Sans cela, il aura souvent tendance à trouver les prestations et services de

mauvaise qualité et une orientation client ne lui semblera aucunement mise en place ni même possible.

■ Vision de l'information :

Plus l'information est claire plus les employés savent où ils vont et ce qu'ils peuvent faire. En ce sens, ils ont la sensation de pouvoir réaliser une orientation client, de bonnes relations et des services adéquats. La possibilité de se former et de pouvoir évoluer permet aussi d'accroître l'orientation client et d'offrir des services de qualités.

■ Vision de l'évolution :

Les changements, les réformes mises en place et l'évolution du domaine de la santé ont permis, en règle générale, d'améliorer l'orientation client et la compréhension de cette notion. Ces divers bouleversements ont développé les relations entre clients et employés. Ils ont aussi donné la possibilité aux établissements d'améliorer la qualité de leurs services et prestations.

Pour conclure ce chapitre, nous notons que l'orientation client à une place prépondérante au sein des EMS et CMS. Il importe grandement que cette notion soit comprise et mise en place. Le client doit être au centre de leurs préoccupations. Cela représente l'offre de meilleurs services et prestations. Il est nécessaire aussi d'entretenir des relations de confiance tout en sachant rester quelque peu timoré.

11.3.Sphère motivation (Q10, Q15 à 16, Q23 à 30, Q43 à 46 & Q49 à 56)

Ci-dessous, nous avons mis en évidence les diverses corrélations ayant un lien avec la sphère motivation. Pour permettre une lecture simplifiée des faits, nous l'analysons selon divers thèmes pertinents :

11.3.1. Caractère et sociabilité

Les personnes interrogées qui répondent qu'il faut être une personne sociable dotée d'un caractère fort, semblent accorder beaucoup de signification à leur établissement et puiser en lui leur motivation.

Elles ont tendance à partager la même vision de leur mission que leurs collègues et ne souhaitent pas quitter leur institution.

	Il faut être une personne sociable pour travailler dans le domaine santé	Il faut être doté d'un caractère fort
Mes collègues et moi partageons la même vision de notre mission	18.1%	22.2%
L'institution pour laquelle je travaille est source de motivation	25.5%	17.1%
Cet établissement a pour moi beaucoup de signification	23.0%	19.6%
Je ne souhaite pas quitter mon poste tant par nécessité que par désir	23.2%	18.9%

Corrélations 0.01 bilatérale selon SPSS

Les répondants dotés d'une condition psychologique forte avouent ne pas vouloir se lier d'amitié avec leurs clients. Ceux-ci veulent, en général, travailler pour un établissement qui suit ses missions correctement. Pour eux, travailler dans le domaine de la santé leur permet de contribuer à l'intérêt général. Ils considèrent qu'il est important que les prestations offertes aux clients évoluent selon leurs besoins et qu'il est primordial que la communication entre subordonnés et supérieurs soit efficace.

Les personnes de nature sociable affirment qu'il est important que leur établissement ait une hiérarchie bien structurée. Elles trouvent, en règle générale, leur établissement performant.

	Il est important d'avoir une condition psychologique forte pour le suivi des clients
Il faut éviter de se lier d'amitié avec les clients	26.9%
Nos prestations doivent évoluer selon les besoins des clients	19.1%
Il est important pour moi de travailler pour un établissement qui suit ses missions correctement	16.5%
Travailler dans le domaine de la santé me permet de contribuer à l'intérêt général	19%
Je comprends mon rôle au sein de mon établissement	25.1%

Corrélations 0.01 bilatérale selon SPSS

Elles sont bien préparées pour satisfaire à toutes les exigences de leur travail et peuvent accéder rapidement à l'information. Elles sont rapidement au courant des objectifs et indicateurs de performance et d'évaluation qui permettent de juger les résultats de leur établissement. Elles ne souhaitent pas quitter leur établissement étant donné toute la signification qu'elles lui accordent.

	Il faut être une personne sociable pour travailler dans le domaine de la santé
Mon établissement est performant	21.6%
Il serait difficile pour moi de quitter cet établissement	22.9%
Je suis bien préparé pour satisfaire à toutes les exigences de mon travail	16.8%
Je suis parfaitement informé des objectifs et indicateurs de performance et d'évaluation permettant de juger les résultats de mon établissement	17%
Il est facile d'accéder rapidement à l'information	16.5%

Corrélations 0.01 bilatérale selon SPSS

Les personnes interrogées dotées d'un caractère fort avouent travailler au sein d'un établissement trop strict. Malgré cela, elles semblent percevoir clairement les conséquences de leurs décisions et activités au sein de leur établissement.

	Il faut être doté d'un caractère fort
Mon établissement est trop strict	17.3%
Je perçois facilement les conséquences de mes décisions et activités au sein de mon établissement	18.2%
L'ambiance de travail est bonne	16.0%
J'ai confiance en ma capacité à réaliser avec efficacité le travail qu'on attend de moi	26.6%
Je suis bien préparé pour satisfaire à toutes les exigences de mon travail	23.4%

Corrélations 0.01 bilatérale selon SPSS

Elles évoluent dans une ambiance de travail agréable, ont confiance en leurs capacités et sont efficaces. En ce sens, elles affirment pouvoir réaliser le travail qu'on attend d'elles. Elles peuvent donc accomplir leurs tâches dans les temps impartis et sont capables de satisfaire aux exigences de leurs missions.

11.3.2. Carrière et devoir personnel

Les personnes qui souhaitent faire carrière dans le domaine santé et qui considèrent que travailler dans ce domaine est un devoir personnel prétendent être intéressées par leur travail parce qu'il a un lien avec les avancées médicales. Leur fonction leur permet de contribuer à l'intérêt général.

Les collaborateurs trouvent qu'il est important que leur établissement ait une hiérarchie stricte.

	Il est important à mes yeux de pouvoir faire carrière dans le domaine santé	Je considère que travailler dans le domaine de la santé est un devoir personnel
Mon travail est intéressant avant tout parce qu'il a un lien avec les avancées médicales	43.3%	57.7%
Les établissements de la santé doivent avoir une hiérarchie stricte	19.3%	22.0%
Je dois beaucoup à cet établissement	-	29.4%
Je ne souhaite pas quitter mon poste tant par nécessité que par désir	-	22.7%
Je dois beaucoup à cet établissement	-	30.3%
Je comprends mon rôle au sein de mon établissement	29.0%	-
Je peux réaliser mon travail dans les temps prévus	19.4%	-
L'évolution du domaine santé m'intéresse	29.9%	-

Corrélations 0.01 bilatérale selon SPSS

Les employés carriéristes semblent mieux comprendre leur rôle au sein de l'établissement et peuvent réaliser leur travail dans les temps prévus. Ces personnes s'intéressent d'autant plus à l'évolution du domaine santé et à l'intégration des nouvelles avancées médicales. Elles portent, bien souvent, un vif intérêt et comprennent les réformes qui ont eu lieu au sein de leur environnement de travail.

Les personnes interrogées qui considèrent que travailler dans le domaine de la santé est un devoir personnel affirment que leur établissement est fondé sur le respect strict des procédures et voies hiérarchiques. Elles se sentent, la plupart du temps, liées à leur institution car elle représente beaucoup pour elles.

Les collaborateurs ne souhaitent pas quitter leur poste de travail. Ils sont parfaitement informés des objectifs et indicateurs de performances qui permettent de juger les résultats de leur établissement.

11.3.3. Evolution du domaine santé

Lorsqu'un répondant déclare que l'intégration des avancées médicales au sein de son établissement l'intéresse et que son travail est captivant grâce à l'évolution du domaine santé, il pense que travailler dans ce secteur lui permet de contribuer à l'intérêt général.

	L'intégration des nouvelles avancées médicales au sein de mon établissement m'intéresse	Mon travail est intéressant avant tout parce qu'il a un lien avec les avancées médicales	L'évolution du domaine de la santé m'intéresse
Travailler dans le domaine de la santé me permet de contribuer à l'intérêt général	19.1%	22.3%	28.5%
Je suis satisfait de mon travail	-	18.8%	-
L'institution pour laquelle je travaille est source de motivation	31.2%	26.8%	27.9%
Cet établissement a pour moi beaucoup de signification	-	30.7%	18.2%
Je peux réaliser le travail qu'on attend de moi	19.1%	19.4%	21.3%
Je suis parfaitement informé des objectifs et indicateurs de performance et d'évaluation permettant de juger les résultats de mon établissement	24.8%	22.6%	23.0%
Il serait difficile pour moi de quitter cet établissement	19.2%	24.4%	-
Je comprends mon rôle au sein de mon établissement	25.0%	-	-
Je perçois facilement les conséquences de mes décisions et activités au sein de mon établissement	20.1%	-	24.9%
Je suis motivé par mon travail	33.9%	-	30.8%
Je suis satisfait de mon travail	24.6%	-	20.8%
J'ai confiance en ma capacité à réaliser avec efficacité les tâches qui me sont confiées	23.4%	-	27.4%
Je suis bien préparé pour satisfaire à toutes les exigences de mon travail	23.1%	-	23.0%

Corrélations 0.01 bilatérale selon SPSS

Il prétend également ne pas vouloir quitter son poste et peut réaliser son travail correctement. Il est, en général, très bien informé des objectifs et indicateurs de performance et d'évaluation ce qui lui permet de juger les résultats de son institution.

Les répondants qui s'intéressent à l'évolution du domaine santé pensent que leur établissement est structuré de manière très hiérarchique. Ceux qui trouvent leur travail intéressant avant tout parce qu'il a un lien avec les avancées médicales et l'intégration de celles-ci pensent que les réformes entreprises ont été bénéfiques. Ils avouent également qu'il leur serait difficile de quitter leur poste car ils n'envisagent pas pouvoir s'affilier à une autre institution.

Pour ces personnes, il est primordial que leur établissement réalise ses missions avec performance. En ce sens, elles comprennent plus facilement le rôle qu'elles jouent au sein de leur

institution et souhaitent apporter leur contribution au bien-être des clients.

Ces personnes en réalisant un « feedback » des décisions prises perçoivent les conséquences de leurs actes. Ce sont des personnes motivées et satisfaites de leurs missions.

11.3.4. Bien-être et intérêt général

Les personnes interrogées qui souhaitent apporter leur contribution au bien-être des clients et à l'intérêt général semblent fortement intéressées à l'évolution du domaine de la santé. Ces mêmes personnes affirment qu'il est capital de travailler au sein d'un établissement qui suit ses missions correctement et qui intègre les nouvelles avancées médicales.

Celles-ci affirment que leur établissement est favorable aux prises de décisions collectives. De ce fait, elles semblent être motivées et satisfaites de leur travail. Elles ont plaisir à accomplir leurs missions et sont parfaitement informées des objectifs et indicateurs de performance et d'évaluation. Pour elles, les données des clients doivent être absolument sécurisées.

	Je souhaite apporter ma contribution au bien-être des clients	Travailler dans le domaine de la santé me permet de contribuer à l'intérêt général
Il est important pour moi de travailler au sein d'un établissement qui suit ses missions correctement	44.2%	29.8%
Je suis motivé par mon travail	34.3%	18.5%
J'ai du plaisir à effectuer mon travail	37.0%	25.4%
L'institution pour laquelle je travaille est source de motivation	23.3%	22.9%
Je peux réaliser le travail qu'on attend de moi	23.5%	17.7%
Les offres de formation dont je dispose me satisfont pleinement	23.4%	-
Le fonctionnement de mon établissement m'incite à prendre des initiatives	21.8%	-
Je suis parfaitement informé des objectifs et indicateurs de performance et d'évaluation permettant de juger les résultats de mon établissement	16.9%	20.2%
Je comprends mon rôle au sein de mon établissement	-	23.9%
Je peux réaliser le travail qu'on attend de moi dans les temps prévus	-	19.5%

Corrélations 0.01 bilatérale selon SPSS

Les personnes qui souhaitent contribuer au bien-être des clients veulent avant tout que le fonctionnement de l'institution les incite

à prendre des initiatives. Elles partagent, bien souvent, la vision ainsi que les valeurs de leurs supérieurs hiérarchiques et collègues. Elles semblent, de plus, satisfaites des offres et conditions de formations continues dont elles disposent. Grâce à ce perfectionnement, elles semblent pouvoir accéder plus rapidement à l'information dont elles ont besoin.

11.3.5. Partage d'une même vision

Les employés qui partagent la même vision et les mêmes valeurs que leurs supérieurs hiérarchiques et collègues considèrent que leur établissement est une source de motivation. Ils avouent se sentir comme un « membre de la famille » au sein de leur institution.

	Je partage la vision et les valeurs de mes supérieurs hiérarchiques	Mes collègues et moi partageons la même vision de notre mission
L'institution pour laquelle je travaille est source de motivation	60.6%	45.6%
Les offres de formation continue dont je dispose me satisfont pleinement	53.8%	33.6%
Les conditions de formation continue dont je dispose me satisfont pleinement	57.4%	35.3%
Je suis parfaitement informées des objectifs et indicateurs de performance et d'évaluation permettant de juger les résultats de mon établissement	50.2%	29.3%
Définition des services fournis	30.5%	-
Certification qualité	23.9%	-
Transparence/information	31.7%	-
Indicateur de performance	21.8%	-

Corrélations 0.01 bilatérale selon SPSS

Les personnes qui partagent la vision et les valeurs de leurs supérieurs hiérarchiques affirment être au courant des réformes qui ont eues lieu au sein de leur établissement. Il semble même que les modifications apportées aux services fournis, à la qualité, à la transparence de l'information et aux indicateurs de performance aient permis d'améliorer le partage de cette même vision et de ces mêmes valeurs entre supérieurs et subordonnés.

11.3.6. Communication

Les agents de la santé qui affirment que la communication entre supérieurs et subordonnés est efficace semblent être parfaitement informés des objectifs et indicateurs de performance et d'évaluation. Ils considèrent qu'il est capital de sécuriser les données des clients. Toutefois, ils souhaitent pouvoir accéder facilement à une information de qualité dans les quantités désirées.

Ces personnes se sentent, en général, liées à leur établissement et redevables. Elles ne souhaitent pas quitter leur poste. Elles se sentent bien intégrées au sein de leur environnement de travail et bénéficient d'une ambiance agréable.

	Il est important que la communication entre supérieurs et subordonnés soit efficace
Il est important que les données des clients soient sécurisées	45.3%
Je perçois facilement les conséquences de mes décisions et activités au sein de mon établissement	28.2%
Je peux réaliser le travail qu'on attend de moi	30.2%
La quantité d'information qui m'est transmise me satisfait pleinement	25.3%
Il est facile d'accéder rapidement à l'information	29.3%
Mon institution est une source de motivation	24.4%
Mon établissement est performant	21.0%
Je suis motivé par mon travail	26.4%

Corrélations 0.01 bilatérale selon SPSS

11.3.7. Synthèse

Lors de l'interprétation des données de la sphère motivation, nous avons pu relever divers points essentiels que nous résumons ci-dessous :

- Les agents de la santé sont d'autant plus motivés à partir du moment où ils conçoivent qu'ils doivent être sociables et dotés d'un caractère fort.
- Les agents de la santé savent rester quelque peu détachés dans leurs contacts afin de se protéger.
- Les personnes s'intéressent à l'évolution du domaine de la santé. Leur travail est d'autant plus motivant s'il est en lien avec l'intégration des nouveaux systèmes de soins.

- Les collaborateurs qui ne s'intéressent pas à l'évolution du domaine santé se sentent moins motivés par leur travail.
- Les agents de santé se soucient principalement du bien-être de leurs clients et de l'intérêt général. Pour eux ces deux facteurs influent sur leur motivation. Cet aspect est d'une importance particulière.

La communication et le partage d'une même vision et des mêmes valeurs entre supérieurs et subordonnés se sont avérés être deux facteurs ayant un grand potentiel. Les corrélations sont plus fortes pour ces données. Nous en avons donc déduit que la communication avait une place centrale au sein du domaine santé et que sans cela les agents de la santé se sentent démotivés.

11.4.Sphère pilotage (Q31 à 42, Q47 à 48 & Q57 à 79)

Les résultats présentés ci-dessous font références aux diverses corrélations que nous avons obtenues suite à une analyse SPSS (logiciel de statistiques) des diverses questions en relation avec la sphère pilotage. En voici les faits :

11.4.1. Organisation et processus hiérarchiques

Ce chapitre a été scindé en quatre parties : la hiérarchie, l'essentiel, les erreurs et la performance. En le présentant ainsi, nous pouvons être plus pertinents dans l'apport des résultats.

11.4.1.1. La hiérarchie

Les personnes qui trouvent que leur établissement est structuré très hiérarchiquement, ont tendance à mieux comprendre leur rôle au sein de leur établissement. Elles pensent qu'il est important de sécuriser les données de leurs clients.

	Mon établissement est structuré de façon très hiérarchique
Je comprends mon rôle au sein de mon établissement	35.7%
Il est important que les données des clients soient sécurisées	19.9%

Corrélations 0.01 bilatérale selon SPSS

Les répondants qui prétendent que le fonctionnement de leur établissement est fondé sur le respect strict des

procédures et voies hiérarchiques semblent comprendre leur rôle au sein de leur institution. Ils répondent aux exigences demandées et sont plus efficaces.

	Le fonctionnement de mon établissement est fondé sur le respect strict des procédures et voies hiérarchique
Je comprends mon rôle au sein de mon établissement	30.1%
Je suis bien préparée pour satisfaire à toutes les exigences de mon travail	17.4%
Il est important que les données des clients soient sécurisées	18.1%

Corrélations 0.01 bilatérale selon SPSS

Dès que l'établissement est considéré comme trop strict, les personnes interrogées répondent ne pas pouvoir prendre d'initiatives et de décisions. Elles ne sont donc pas autonomes et semblent même perdre de vue l'essentiel de leurs missions vu le nombre de contraintes administratives.

Ces personnes pensent, bien souvent, que leur établissement n'est pas performant et que les erreurs sont imputées aux employés et non pas utilisées pour améliorer le système de gestion. De plus, celles-ci ne partagent que très rarement la vision et les valeurs de leurs supérieurs hiérarchiques.

	Mon établissement est trop strict
Le fonctionnement de mon établissement m'incite à prendre des initiatives	-17.1%
Je perds de vue l'essentiel de ma mission parce qu'il y a trop de contraintes administratives	34.6%
Mon établissement favorise la participation dans la prise de décision	-35.1%
Mon établissement soutient et favorise l'autonomie de décision de ses employés	-32.3%
Les erreurs sont imputées aux employés	34.8%
Je partage la vision et les valeurs de mes supérieurs hiérarchiques	-19.0%
Les conditions de formation dont je dispose me satisfont pleinement	-19.2%
La qualité de l'information transmise est satisfaisante	-21.7%
Il est facile d'accéder rapidement à l'information	-19.4%

Corrélations 0.01 bilatérale selon SPSS

Les collaborateurs ne pensent pas disposer de conditions de formations adéquates. Ils trouvent que la

qualité de l'information est insatisfaisante et inaccessible.

Ceux qui répondent que les établissements de la santé doivent avoir une hiérarchie stricte accordent beaucoup de signification et de valeur à ceux-ci. Ils ne souhaitent que rarement quitter leur poste. De plus, ils affirment qu'il est important que les données des clients soient sécurisées et que les améliorations portées aux systèmes de contrôle soient bénéfiques.

	Les établissements de la santé doivent avoir une hiérarchie stricte
Cet établissement a pour moi beaucoup de signification	16.6%
Il serait difficile pour moi de quitter cet établissement	21.5%
Je dois beaucoup à cet établissement	18%
Je ne souhaite pas quitter mon poste tant par nécessité que par désir	26.9%
Il est important que les données des clients soient sécurisées	18.3%
Controlling (système de contrôle)	31.3%

Corrélations 0.01 bilatérale selon SPSS

11.4.1.2. L'essentiel

Plus les contraintes administratives sont conséquentes plus les agents de la santé perdent de vue l'essentiel de leurs missions et ne participent pas aux prises de décisions. Elles ne sont que rarement informées des objectifs et indicateurs de performance et d'évaluation.

	Je perds de vue l'essentiel de ma mission parce qu'il y a trop de contraintes administratives
Mon établissement favorise la participation dans la prise de décision	-21.4%
Les erreurs dans mon institution sont imputées aux employés	45.8%
Je partage la vision et les valeurs prônées par mes supérieurs hiérarchiques	-22.7%
L'institution pour laquelle je travaille est source de motivation	-19.7%
Les conditions de formation dont je dispose me satisfont pleinement	-22.4%
La quantité d'information transmise est adéquate	-27.2%
La qualité de l'information transmise est satisfaisante	-28.5%
Il est facile d'accéder rapidement à l'information	-34.4%
Je suis parfaitement informé des objectifs et indicateurs de performance et d'évaluation permettant de juger les résultats de mon établissement	-27.3%

Corrélations 0.01 bilatérale selon SPSS

Ces personnes ont tendance à ne pas partager la même vision et les mêmes valeurs que leurs supérieurs hiérarchiques. Leur établissement ne leur apporte, en général, aucune motivation.

Ces collaborateurs répondent même ne pas avoir suffisamment d'informations. Celles-ci ne sont ni de qualité, ni facilement accessibles. Ils avouent ne pas bénéficier de bonnes conditions de formations continues.

11.4.1.3. Les erreurs

Les répondants qui stipulent que les erreurs sont imputées aux employés pensent que leur établissement est trop strict, aucunement performant et démotivant. Ils ont tendance à être insatisfaits et n'ont aucun plaisir à exécuter leurs tâches.

Elles partagent rarement la même vision et les mêmes valeurs que leurs supérieurs hiérarchiques. En ce sens, elles ne se sentent que peu impliquées au sein de leur établissement et souhaitent bien souvent trouver un emploi ailleurs.

Ces personnes ne pensent pas recevoir une information de qualité ni même pouvoir en obtenir facilement. Elles trouvent l'ambiance de travail désagréable.

	Les erreurs dans mon organisation sont imputées aux employés
Les établissements de la santé doivent avoir une hiérarchie stricte	24.4%
Mon établissement est performant	-40.7%
J'ai du plaisir à effectuer mon travail	-22.6%
Je suis satisfaite de mon travail	-19.8%
Je partage la vision et les valeurs de mes supérieurs hiérarchiques	-29.9%
La qualité de l'information transmise est satisfaisante	-31.9%
Il est facile d'accéder rapidement à l'information	-30.0%

Corrélations 0.01 bilatérale selon SPSS

Les personnes interrogées qui stipulent que leur établissement utilise les erreurs pour parfaire le système de gestion puisent leur motivation au sein même de l'établissement. Elles se sentent, en général,

impliquées et redevables. Elles ne souhaitent pas quitter leur poste et admettent qu'il est important pour elles de recevoir les informations qui correspondent à leurs besoins.

11.4.1.4. La performance

Les collaborateurs qui affirment que leur établissement est performant sont motivés par leur travail. Ils ont du plaisir à le faire et en sont pleinement satisfaits. Ils prétendent également qu'ils partagent les mêmes valeurs, la même vision et la même motivation au travail qu'avec leurs supérieurs et leurs collègues.

	Mon établissement est performant
L'institution pour laquelle je travaille est source de motivation	44.4%
Je suis motivé par mon travail	21.4%
J'ai du plaisir à effectuer mon travail	24.0%
Je suis satisfaite de mon travail	32.0%
Je partage la vision et les valeurs de mes supérieurs hiérarchiques	42.7%
Mes collègues et moi partageons la même vision de notre mission	23.2%

Corrélations 0.01 bilatérale selon SPSS

L'établissement est considéré comme performant notamment lorsque l'ambiance de travail est bonne, conférant ainsi à l'employé la sensation de faire partie d'une famille.

Les employés répondent qu'ils désirent travailler dans leur institution. La satisfaction qu'ils en retirent les pousse à se lier affectivement à leur établissement. De ce fait, il n'est pas envisageable pour eux de changer de place de travail.

Les répondants qui affirment que la réalisation de leur mission est possible disent être en mesure de satisfaire à toutes les exigences de leur travail dans les temps impartis. En conséquent, la performance de leur établissement n'en est que meilleure.

Ils prétendent que les offres et les conditions de formation dont ils disposent leur conviennent. Ils affirment aussi recevoir une information de qualité et dans les quantités désirées. Ces derniers semblent être

au courant des lignes de conduite de leur établissement vis-à-vis de ses objectifs et méthodes d'évaluation.

11.4.2. Prise de décision, autonomie et initiative

Dès que l'institution favorise les prises de décision, l'autonomie et l'initiative dans son fonctionnement, les employés semblent plus satisfaits. L'établissement est, de plus pour eux, une source de motivation. Les collaborateurs se sentent pleinement impliqués et redevables ; quitter leur poste de travail n'est donc pas envisageable étant donné que l'ambiance qui y règne est agréable.

Ces mêmes collaborateurs affirment disposer de bonnes conditions de formations continues. Ceux-ci avouent également pouvoir accéder rapidement à une information de qualité et de quantité adéquate à leurs besoins.

Ces trois facteurs (autonomie, initiative et participation aux prises de décisions) mis en place par l'établissement aident les employés à mieux percevoir les objectifs, les indicateurs de performance et d'évaluation qui permettent de juger les résultats de leur institution.

	Le fonctionnement de mon établissement m'incite à prendre des initiatives	Mon établissement favorise la participation dans la prise de décision	Mon établissement soutient et favorise l'autonomie de décision
Je suis motivé par mon travail	30.8%	22.4%	19.7%
J'ai du plaisir à effectuer mon travail	28.4%	29.4%	19.5%
Je suis satisfait de mon travail	32.7%	31.8%	30.1%
L'institution pour la quelle je travaille est source de motivation	39.4%	49.3%	39.0%
Les offres de formation dont je dispose me satisfont pleinement	33.3%	42.8%	43.2%
Il est facile d'accéder rapidement à l'information	22.8%	45.8%	37.4%
Je suis parfaitement informé des objectifs et indicateurs de performance et d'évaluation permettant de juger les résultats de mon établissement	35.8%	43.7%	39.4%

Corrélations 0.01 bilatérale selon SPSS

Les personnes qui peuvent participer aux prises de décisions admettent percevoir plus facilement les conséquences de leurs décisions et activités. Elles disent aussi pouvoir réaliser leur

travail dans les temps qui leur sont impartis et sont apte à satisfaire à toutes les exigences requises.

11.4.3. Processus de formation

Les personnes qui affirment que leur organisation offre des bonnes conditions de formations continues, se sentent plus impliquées au sein de leur établissement et lui sont redevables. Elles avouent ne pas vouloir quitter leur poste. En règle générale, elles disent que l'ambiance de travail est agréable, qu'elles sont motivées par leur travail, satisfaite de leur mission et qu'elles ressentent du plaisir en l'accomplissant.

Ces personnes semblent recevoir une information de qualité et dans la quantité désirée, elles disent même pouvoir y accéder facilement. Elles s'intéressent, de plus, activement à l'évolution du domaine de la santé et souhaitent voir leur établissement réaliser ses missions correctement. Elles considèrent que les changements qui ont eu lieu tels qu'une définition des services fournis plus évidente, une meilleure clarté dans la transmission de l'information ainsi qu'une orientation client plus poussées, ont été bénéfiques.

Ces personnes perçoivent aussi plus facilement les conséquences de leurs décisions et activités au sein de leur établissement.

	Les conditions de formation continue dont je dispose me satisfont pleinement	Les offres de formation continue dont je dispose me satisfont pleinement
La quantité d'information transmise est adéquate à mes besoins	60.2%	56.1%
La qualité de l'information transmise est satisfaisante	52.2%	49.3%
Je ne souhaite pas quitter mon poste tant par nécessité que par désir	41.2%	47.2%
Je travaillerais volontiers le reste de ma vie professionnelle pour cette institution	42.1%	40.3%
Je suis satisfait de mon travail	39.5%	34.6%
Je suis motivé par mon travail	33.4%	32.6%

Corrélations 0.01 bilatérale selon SPSS

11.4.4. Clarté de l'information

Les personnes interrogées qui reçoivent une information de qualité dans les quantités souhaitée et qui peuvent accéder rapidement à celle-ci sont, en général, motivées par leur travail. Elles ont du plaisir à le réaliser et en sont pleinement satisfaites.

Ces employés semblent être d'autant plus attachés à leur établissement car ils lui accordent beaucoup de signification. Ils puisent leur motivation grâce à cela.

	Il est facile d'accéder rapidement à l'information	La qualité de l'information transmise est satisfaisante	La quantité d'information transmise est adéquate à mes besoins
L'institution pour laquelle je travaille est une source de motivation	54.1%	46.8%	46.6%
Cet établissement a pour moi beaucoup de signification	37.9%	34.7%	37.8%
L'ambiance de travail est bonne	46.9%	42.3%	39.7%
Je me considère comme un « membre de la famille »	29.9%	28.8%	32.4%
Je perçois facilement les conséquences de mes décisions et de mes activités au sein de mon établissement	33.7%	32.0%	24.5%
Je suis parfaitement informé des objectifs et indicateurs de performance et d'évaluation permettant de juger les résultats de mon établissement	50.2%	53.7%	55.4%

Corrélations 0.01 bilatérale selon SPSS

En ce sens, ces personnes ne souhaitent que rarement quitter leur poste de travail. Elles trouvent que l'ambiance de travail est agréable.

Elles souhaitent travailler au sein d'un établissement qui a à cœur d'accomplir ses missions au mieux de ses capacités. Elles perçoivent, de plus, plus facilement les conséquences de leurs décisions et activités.

L'accès à une information de qualité et en quantité suffisante est possible notamment depuis les réformes qui ont été mises en place telles qu'une définition des services fournis plus adéquate, une certification qualité plus contrôlée, une plus grande transparence dans la diffusion de l'information ainsi qu'une meilleure définition des indicateurs de performance.

11.4.5. Missions

Dès qu'un établissement suit ces missions convenablement, les collaborateurs souhaitent d'autant plus contribuer au bien-être des clients et à l'intérêt général. Ils affirment, en règle générale, que l'établissement pour lequel ils travaillent les incite à prendre des initiatives et favorise les prises de décisions collectives.

Ces personnes perçoivent plus facilement les conséquences de leurs décisions et activités au sein de leur environnement de travail. Elles trouvent leur établissement performant. Elles sont, la plupart du temps, motivées par leur travail, ont du plaisir à le faire et en sont satisfaites. Elles répondent que leur établissement est une source de motivation et qu'il a, pour elles, une grande signification.

En ce sens, elles ne souhaitent pas quitter leur poste de travail. Elles ont pleinement confiance en leurs capacités à réaliser avec efficacité les tâches qui leur sont confiées. De plus, grâce à ce facteur, elles exécutent leur travail correctement et affirment pouvoir le réaliser dans les temps prévus.

Ces personnes soutiennent aussi le fait selon lequel elles bénéficient de bonnes offres et conditions de formations continues. Elles affirment obtenir facilement une information de qualité dans les quantités souhaitées et sont parfaitement informées des objectifs, indicateurs de performance et d'évaluation.

	Il est important pour moi de travailler au sein d'un établissement qui suit ses missions correctement
Je perçois facilement les conséquences de mes décisions et activités au sein de mon établissement	29.3%
Mon établissement est performant	24.0%
Je peux réaliser le travail qu'on attend de moi	21.7%
Je suis bien préparé pour satisfaire à toutes les exigences de mon travail	20.2%
Les offres de formation continue dont je dispose me satisfont pleinement	29.1%
Les conditions de formation continue dont je dispose me satisfont pleinement	31.2%
Il est facile d'accéder rapidement à l'information	21.7%
Il est important que la communication entre subordonnés et supérieurs soit efficace	33.4%
Je suis parfaitement informé des objectifs et indicateurs de performance et d'évaluation permettant de juger les résultats de mon établissement	20.1%

Corrélations 0.01 bilatérale selon SPSS

11.4.6. Changements

Comme nous l'avons démontré lors de l'interprétation des faits présentés ci-dessus, l'introduction et l'utilisation de la plupart des nouveaux instruments de gestion corréleront avec le fait que les personnes interrogées reçoivent une information de qualité.

Celles-ci affirment même être parfaitement renseignées quant aux objectifs et indicateurs de performance qui permettent de juger les résultats de leur établissement.

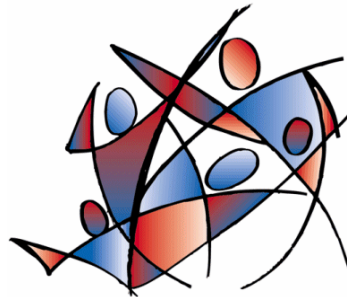
Les réformes ont permis, en un sens, aux personnes interrogées de s'intéresser plus activement à l'évolution de leur établissement et de permettre à ceux-ci d'être plus motivés par leur travail.

11.4.7. Synthèse

Nous allons mettre en évidence ci-dessous les facteurs les plus pertinents de la sphère pilotage :

- Nous avons constaté qu'il est important que l'établissement ne soit pas trop strict pour permettre aux employés d'agir plus librement. Toutefois, nous avons aussi relevé que la hiérarchie se doit d'être clairement établie afin d'avoir une meilleure protection des données des clients. La communication entre subordonnés et supérieurs est d'autant plus efficace. En suivant ces deux critères, l'établissement est considéré par ses collaborateurs comme performant.
- Nous avons dénoté que l'autonomie, l'initiative et la participation dans les prises de décisions ont une place importante et influe grandement sur la satisfaction des collaborateurs. Les agents de la santé ressentent un besoin de liberté d'action pour mieux saisir les spécificités de l'environnement dans lequel ils évoluent.
- Nous avons relevé que l'accès à l'information doit être garanti de manière à permettre aux collaborateurs de comprendre les changements et l'évolution de leur établissement. La mise en place de nouveaux systèmes de gestion était nécessaire pour améliorer la situation actuelle et rendre l'établissement plus performant. De cette manière, les agents de la santé ont une vision plus positive de leur établissement.

- Au travers de cette sphère, nous constatons qu'il est vital pour les CMS et les EMS de communiquer clairement leurs objectifs et de partager avec leurs collaborateurs tout ce qui concerne son évolution. De plus, le fait que les employés puissent poursuivre une formation continue leur permet de cerner plus efficacement leur environnement de travail et ainsi de comprendre son évolution.



Partie IV : Conclusion

12. Conclusion générale

Arrivés à ce stade de l'étude, il nous reste encore à émettre nos conseils, nos prises de positions et nos validations. En début de projet, nous avons élaboré une problématique autour de notre analyse. Notre but est de la confirmer en fin de rapport et d'appuyer la véracité des diverses hypothèses. Nous souhaitons aussi apporter certaines recommandations aux établissements médico-sociaux pour favoriser une efficacité optimale de ces derniers.

Dans le but de présenter une conclusion accessible à tous, nous avons décidé de la scinder en plusieurs parties. La première partie de celle-ci présente la validation de notre problématique. Dans ce chapitre nous mettons en évidence les points essentiels qui appuient notre pensée. La seconde partie explique avec plus de précision si nos hypothèses sont véridiques ou fallacieuses. La troisième partie, quant à elle, consiste à étayer diverses recommandations pour les établissements concernés par notre analyse. Et pour finir nous élaborerons notre dernière conclusion quant à cette étude. Nous parlerons de ce qui s'est bien déroulé durant notre analyse mais aussi de ce que nous n'avons pas pu accomplir.

12.2. Validation de notre problématique :

Au travers de ce chapitre, nous allons valider le questionnement principal que nous nous sommes posé en début d'étude, soit :

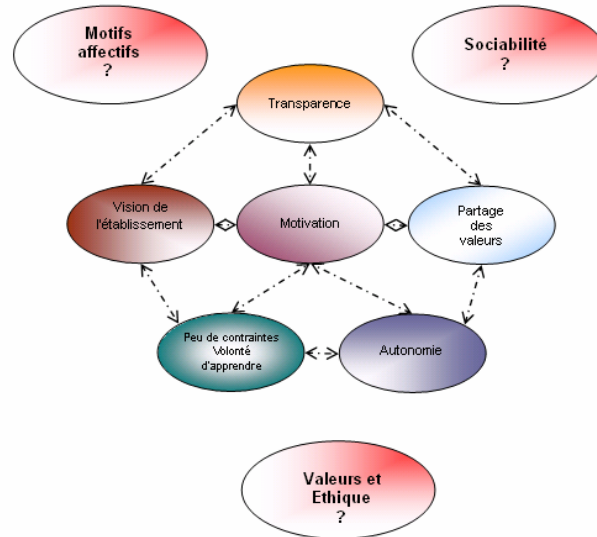
Notre réflexion était en premier lieu de valider l'existence du cercle vertueux au sein des établissements médico-sociaux. Par la suite, nous voulions ajouter à ce cercle une nouvelle dimension contenant trois nouvelles sphères (sociabilité, motifs affectifs, éthique et valeurs).

Comme nous l'avons constaté lors de l'interprétation des données, le cercle vertueux fait partie intégrante des facteurs motivationnels dans le domaine santé. Son existence et son impact n'ont pas été remis en question dans ce secteur. Toutefois, il nous restait encore des questions auxquelles il nous fallait répondre. Ci-dessous, vous trouverez cette première interrogation que nous nous sommes fait et la validation de son existence au sein même du domaine santé.

Nos questions étaient les suivantes :

- Est-ce que la sociabilité, les motifs affectifs, l'éthique et les valeurs peuvent compléter le concept du cercle vertueux ?

- Est-ce que ces trois nouvelles sphères font partie intégrante des facteurs motivationnels appartenant au domaine de la santé ?



Suite aux résultats obtenus, lors de notre analyse de terrain, nous pouvons confirmer le fait que la sphère sociabilité influe sur la totalité du cercle vertueux. Nous avons remarqué tout au long de notre investigation que ce facteur était lié à la motivation ainsi qu'à la satisfaction des agents de la santé. Ils avouent que la sociabilité a une place prépondérante au sein de leurs missions.

Leurs besoins de contacts, que ce soit avec leurs collaborateurs ou clients, sont importants. Ils leur permettent d'accroître leur envie de contribuer à l'intérêt général. Plus encore, ils contribuent à élargir leurs connaissances et aptitudes. Il est donc essentiel que la communication soit efficace.

En continuant cette vérification, nous ne pouvons qu'admettre que la sphère liée à l'éthique et aux valeurs complète le schéma du cercle vertueux.

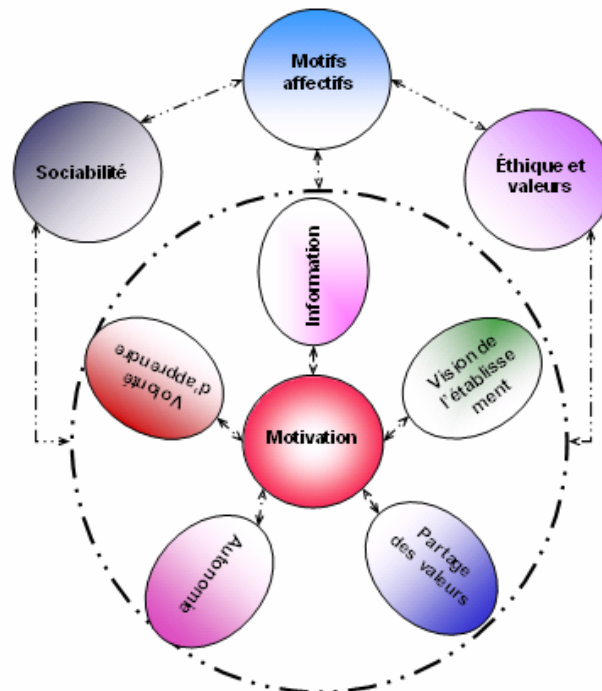
Au cours de notre étude, nous avons relevé que les agents de la santé étaient liés à leur établissement. Les personnes interrogées ont affirmé accorder une grande signification à ce dernier et souhaitent pouvoir terminer leur vie professionnelle auprès de leur institution. Elles avouent même que celle-ci est une source de motivation. Elles souhaitent, de plus, qu'elle évolue au mieux de ses capacités.

Pour confirmer ce fait, elles disent avoir la sensation de faire partie « d'une famille ». Dès lors, nous pouvons valider notre questionnaire et intégrer cette nouvelle sphère au cercle vertueux.

Pour la dernière sphère qui est celle des motifs affectifs, il en ressort, comme fait acquis, que cette sphère influe grandement sur la sphère motivation des agents de la santé.

Les personnes interrogées ont confirmé nos attentes en affirmant vouloir contribuer à l'intérêt général plutôt qu'à leurs propres intérêts. De plus, en avouant pouvoir développer leurs compétences au sein de leur établissement, elles ont renforcé notre prise de position.

En définitive, nous pouvons attester le fait que les sphères : éthique et valeur, motifs affectifs et sociabilité interagissent sur toutes les sphères du cercle vertueux. Par conséquent, nous obtenons ce nouveau schéma :



- *La sphère éthique* influe sur la sphère motivation : plus les agents de la santé accordent de la signification à leur établissement plus ils sont motivés et satisfaits de leur travail. Cette sphère interagit aussi avec celle concernant la transparence et les indicateurs de performance puisque plus les agents de la santé s'intéressent à l'évolution de leur établissement plus ils semblent être bien informés quant aux objectifs et indicateurs de performance. Cette sphère est en lien direct avec celle du partage des valeurs et de la vision de l'établissement.

Les agents de la santé affirmant accorder beaucoup de signification à leur établissement disent partager, bien souvent, la même vision et les mêmes valeurs que leurs collègues et supérieurs. Ils trouvent aussi que leur institution est compétente et qu'elle leur permet de prendre des initiatives.

Pour appuyer encore plus notre affirmation, nous constatons que cette sphère interagit aussi avec celle concernant l'autonomie et celle concernant la volonté d'apprentissage. Les agents de la santé qui accordent beaucoup de signification à leur établissement prétendent poursuivre des formations continues, participer aux prises de décisions et être autonomes.

- *La sphère des motifs affectifs* influe, elle aussi, sur l'ensemble des sphères du cercle vertueux comme nous l'avons vu tout au long de notre analyse. Les agents de la santé disant vouloir contribuer à l'intérêt général sont motivés par leur travail. Ils affirment, la plupart du temps, partager les mêmes valeurs et visions que leurs collègues et supérieurs hiérarchiques. Ils prétendent également bénéficier de bonnes conditions de formations continues et accèdent facilement à l'information. Ils accordent, de plus, beaucoup d'intérêt à leur établissement et le trouvent performant. Nous pouvons en conclure que cette sphère interagit avec toutes les autres et confirme, en ce sens, notre questionnement.
- *La sphère sociabilité* influe, comme les deux autres, totalement sur les autres sphères du cercle vertueux. Cette affirmation se vérifie par le simple fait de notre analyse. Il est tout à fait logique que les agents de la santé, de par leur sociabilité, soient des personnes soucieuses d'autrui et réceptives quant à la façon de percevoir l'évolution de leur domaine.

En conséquent, notre réflexion est pleinement vérifiée. De plus, nous avons pu ajouter une nouvelle dimension au cercle vertueux qui s'accorde parfaitement avec les spécificités du domaine santé.

12.2. Vérification des hypothèses

En début de projet sous la partie « Etat d'art et hypothèses », nous avons décrit diverses suppositions. Ci-dessous, nous vérifions la véracité de celles-ci :

- « Plus les clients sont satisfaits des services, plus les agents de la santé ont un degré de motivation élevé »

Hypothèse totalement vérifiée : si le client n'est pas satisfait des prestations il en ressort une démotivation des agents de la santé.

- « Dès lors que les agents de la santé sont satisfaits de leurs prestations plus leur degré de motivation est élevé »

Hypothèse pleinement vérifiée : lorsque les employés n'offrent pas des prestations de qualité à leurs clients, leur motivation décroît.

- « Plus un employé de la santé est bien formé, plus les prestations offertes seront de qualité et plus leur degré de motivation sera fort »

Hypothèse vérifiée : si les agents de la santé n'ont pas un cursus de formation suffisant, ils sont démotivés et ne peuvent pas offrir des prestations de qualité.

- « Les possibilités de perfectionnement que les établissements offrent influent sur le degré de motivation de leurs employés »

Hypothèse vérifiée : les agents de la santé qui ne peuvent se perfectionner sont démotivés.

- « Les agents de la santé qui bénéficient d'une formation continue auront un degré de motivation plus fort »

Hypothèse vérifiée.

- « Les établissements qui offrent de bonnes conditions de formations continues connaissent des employés plus motivés »

Hypothèse pleinement vérifiée.

- « Les établissements qui favorisent l'autonomie augmentent le degré de motivation de leurs employés »

Hypothèse vérifiée : dès qu'un employé ne peut être autonome, il a moins de plaisir à travailler et s'investira moins.

- « Les institutions qui favorisent la participation aux prises de décisions connaissent des employés plus motivés »

Hypothèse vérifiée : lorsque les agents de la santé ne peuvent pas prendre librement des décisions quant à leurs missions, ils se sentent mis à l'écart et ne s'investissent pas de la même manière.

- « Les agents de la santé qui ont accès à l'information ont une motivation plus élevée »

Hypothèse vérifiée : les établissements qui ne sont pas transparents dans la transmission de l'information rendent leur collaborateurs moins actifs et les empêchent de s'épanouir professionnellement.

- « Les établissements qui sont transparents dans leur système de fonctionnement connaissent des employés plus motivés »

Hypothèse pleinement vérifiée : les institutions qui n'informent pas leurs employés quant à leurs missions rendent leurs collaborateurs plus suspicieux. Ceux-ci ne leur accordent donc plus beaucoup de signification.

- « Le manque d'accès aux données peut paralyser certaines actions au sein d'un établissement »

Hypothèse vérifiée : les agents de la santé n'ayant pas un accès suffisant à l'information ont tendance à ne pas comprendre leur mission au sein de leur établissement.

- « Plus un établissement communique clairement les indicateurs d'évaluation, plus les agents de la santé seront motivés »

Hypothèse vérifiée : les employeurs qui ne donnent pas de précisions quant aux échelles d'évaluation qui permettent de juger les capacités de leurs employés, connaissent des agents démotivés.

- « Les établissements qui possèdent une hiérarchie claire connaissent des employés plus motivés »

Hypothèse totalement vérifiée : les établissements qui ne sont pas structurés hiérarchiquement provoquent des tensions entre les employés et paralysent leur bon fonctionnement.

- « Les agents de la santé partageant la même vision de leur mission avec leur collègues et supérieurs connaissent un haut degré de motivation »

Hypothèse vérifiée : lorsque les employés et leurs supérieurs ne sont pas sur la même longueur d'ondes, la communication est compromise.

- « Les agents de la santé qui connaissent un fort degré de motivation sont plus âgés, de sexe féminin et possèdent un bon niveau d'éducation »

Hypothèse vérifiée : selon les fréquences et questionnaires qui nous sont parvenus.

- « L'ancienneté influe sur le niveau de motivation des agents de la santé »

Hypothèse vérifiée.

Grâce à la vérification que nous venons de faire, nous pouvons conclure notre projet en apportant des réponses pertinentes et non fallacieuses. La véracité des faits ayant été prouvée, il nous sera plus facile lors de notre conclusion d'émettre des avis et conseils concrets pour les établissements qui ont participé à notre étude.

12.3. Recommandations aux établissements :

Grâce aux diverses analyses que nous avons faites, nous pouvons apporter certaines réponses aux établissements. Lors de notre investigation, nous avons remarqué que les institutions étaient en parfait accord avec leur système de gestion. La majorité des agents de la santé semble pleinement satisfaits. Cependant, il importe aux établissements de ne pas « s'endormir sur leurs lauriers » car malgré tout, il reste des employés mécontents qui trouvent leur établissement peu performant.

De plus, ils affirment ne pas avoir accès à suffisamment d'informations et ne pas saisir pleinement les objectifs visés par l'établissement.

Poursuivre une amélioration continue dans leur mode de fonctionnement est bénéfique. En ce sens, cette étude confirme leurs attentes qui étaient d'obtenir une certitude quant au bon déroulement de leur système de gestion. Nous pouvons aussi admettre que les établissements et/ou institutions de la santé sont en parfait accord avec les lignes directrices qui dictent leur stratégie de gestion. Ces lignes de conduite semblent être pleinement comprises et acceptées par les agents de la santé.

Cependant nous devons quand même préciser que nos résultats ont été particulièrement satisfaisants. Nous nous sommes même demandés s'ils étaient vraiment exacts. Certains collaborateurs contactés nous ont prétendu que leur travail leur apportait satisfaction et motivation. Toutefois d'autres nous ont affirmé le contraire et ont avoué que ce n'était pas vraiment le cas. Comme en toute chose, il y a le pour et le contre. Nous avons donc décidé de nous baser sur nos résultats et de défendre le fait que l'ambiance de travail ainsi que l'efficacité des établissements de la santé sont les atouts majeurs pour un bon fonctionnement de ces derniers.

Nous souhaitons aussi préciser aux établissements qu'il est important de prendre garde à certains changements. Une réforme trop brusquement mise en place et décidée sans préavis risque fortement de déstabiliser le rapport de confiance avec les agents de la santé. Ce point mérite même d'être analysé au cours d'une prochaine étude.

Cependant, certaines recommandations doivent être données aux établissements. Au cours de notre interprétation des faits, nous avons constaté que les institutions du domaine santé possèdent, elles aussi, des facteurs motivationnels tels que ceux du « Public Service Motivation » qui ont été présentés dans l'étude du Dr. David Giauque et ali. : « Clients-centrisme : quels impacts sur les fonctionnaires Suisses et Canadiens », lors du 15^{ème} colloque International de la Revue « Politique et Management Public » à Lille en 2006. En ce sens, nous pouvons dès lors leur donner des conseils identiques à ceux qui ont été présentés dans ce rapport. Toutefois, ces recommandations ont été adaptées aux spécificités du domaine santé :

- *L'accès à l'information* : les EMS et CMS doivent prendre en considération cette variable. Durant notre étude, nous avons constaté que nos corrélations étaient plus fortes lors de l'analyse de ce facteur. Il est donc important que les établissements donnent à leurs collaborateurs une information de qualité et de quantité suffisante afin de répondre à leurs besoins.

- *Le perfectionnement* : il est d'une importance toute particulière que les agents de la santé puissent se perfectionner. Plus ils peuvent apprendre, plus ils sont sûrs de leurs capacités et plus ils comprennent leurs missions. De plus, il semble que les agents qui ont suivi un perfectionnement accèdent plus facilement à l'information.
- *L'autonomie* : continuer à donner de l'autonomie tout en restant bien structuré hiérarchiquement permet aux collaborateurs de mieux s'intégrer au sein de leur établissement. En ce sens, ils ont une vision plus positive de leur institution et semblent lui accorder une grande signification.
- *Les relations clients* : il importe que les relations entre les clients et les employés soient ouvertes. Ce facteur requiert, de plus, une attention toute particulière. Les agents de la santé souhaitent aider leurs clients en communiquant au mieux. Ils désirent toutefois garder des distances pour ne pas souffrir psychologiquement. C'est-à-dire protéger leur fort intérieur tout en étant agréable.
- *La communication* : les établissements doivent continuer à parler ouvertement avec leurs clients et collaborateurs. Nous avons décelé que si la communication ne se faisait pas correctement, elle pouvait paralyser les actions de l'établissement. En ce sens, ce facteur est primordial. Moins l'établissement communique plus les employés sont suspicieux et plus ils sont démotivés par leur travail. Ce manque de partage les pousse à ne voir en leur établissement qu'un nid de problème.
- *L'éthique et les valeurs* : il est ressorti clairement lors de notre analyse que ce facteur spécifique du domaine santé, influe sur l'ensemble des données. Par conséquent, nous avons constaté que plus les agents de la santé ont leur éthique qui est en accord avec celle de leur établissement, plus ils acceptent les changements et les normes à suivre. Ils semblent même lier des liens affectifs avec leur environnement de travail et se sentir en harmonie avec celui-ci. Il est donc important que l'établissement prenne en considération ce facteur dans son système de gestion.
- *La sociabilité* : ce facteur a un impact particulier. Son existence au sein même du domaine santé n'est plus à démontrer. Cependant, nous ne pouvons pas oublier de le citer lors de ces recommandations. Il est paru évident lors de l'interprétation des données que plus les agents de la santé sont insociables, plus ils ont de difficultés à évoluer dans ce domaine. Les établissements de la

santé doivent donc accepter que ce facteur, s'il venait à manquer, pourrait nuire au bon fonctionnement de l'institution.

- *Les motifs affectifs* : lors de notre étude nous avons relevé que les agents qui travaillent dans le domaine santé accordent beaucoup de signification à leur établissement. Ils s'attachent à lui comme s'ils étaient un membre de leur famille à part entière. Les établissements doivent donc prendre aussi en considération ce fait et y prendre garde : si un employé est déçu du fonctionnement de son établissement, il a tendance à culpabiliser et à subir partiellement les conséquences des erreurs passées puisqu'il s'implique émotionnellement dans le cadre de son emploi.

Au final, le meilleur conseil que nous puissions donner à ces établissements et/ou institutions, est de poursuivre sur cette voie en primant l'amélioration continue de leur système de gestion de performance, de prendre garde au bien-être de leurs clients et de préserver une communication claire et concise avec leurs collaborateurs.

12.4. Conclusion :

Elaborer un tel projet n'a pas été simple. Celui-ci nous a demandé passablement d'énergie, de temps, de bon vouloir et de rigueur au travail. En un sens, il apparaissait un peu risqué de se lancer au travers d'une telle analyse vu la quantité de contacts qu'il a fallu prendre mais aussi la patience dont il a fallu faire preuve. Un tel projet n'aurait vu le jour sans l'aide de nombreux établissements et/ou institutions et sans la précieuse collaboration de leurs employés. Ce fût un pari risqué car l'étude présentée ci-dessus a été réalisée en trois mois à peine.

En choisissant une problématique consistant à améliorer le cercle vertueux pour qu'il soit en parfait accord avec le domaine de la santé, l'étude de terrain que nous avons entreprise nous a été d'une grande aide. En ce sens, un taux de participation de plus de 47% a été plus que satisfaisant. Après, cette investigation, nous avons pu entreprendre l'analyse des fréquences et des corrélations que vous avez pu lire ci-dessus.

Suite à l'interprétation des divers résultats que nous avons obtenus, nous aurions aimé réaliser plus d'entretiens qualitatifs que ceux que nous avons pu faire. Cependant, cela ne nous a pas été possible : en premier lieu par manque de temps, en second pour des raisons de confidentialité. Le temps imparti pour élaborer cette étude a été le facteur le plus difficile à gérer. Vu le nombre élevé de questionnaires

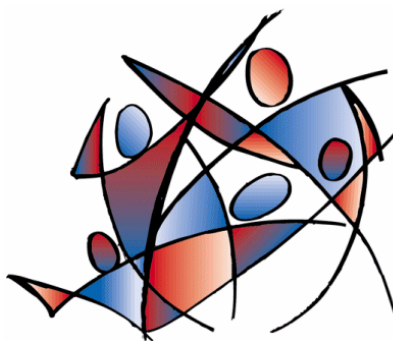
(plus de 290) que nous avons reçu en retour, les quelques entretiens qualitatifs n'ont pas influés sur les résultats.

En élaborant cette étude, nous avons fait divers constats :

- Aucune des sphères que nous avons intégrées au cercle vertueux n'est indépendante.
- Les sphères, en plus d'influer sur l'ensemble du cercle vertueux, sont aussi liées entre elles et englobent l'ensemble des sphères (sociabilité, motifs affectifs, éthique et valeurs). Elles donnent donc au cercle vertueux une nouvelle dimension.

Nous avons donc grâce à notre étude, pu définir quels sont les facteurs motivationnels qui influent dans le domaine de la santé. Nous avons aussi analysé la satisfaction des collaborateurs, leur vision vis-à-vis de leur établissement, les relations avec leurs clients, les changements etc.

En conclusion, nous avons apporté quelques réponses révélatrices qui nous ont indiqué quels sont les facteurs motivationnels appartenant aux spécificités du domaine santé. Ainsi, les établissements pourront utiliser cette analyse pour cibler leurs prochaines évolutions ou études.



Partie V : Compléments à l'étude

13. Sources

- ⇒ www.aide-soins-fribourg.ch
- ⇒ www.anippa.ch
- ⇒ www.bag.admin.ch
- ⇒ www.bfs.admin.ch
- ⇒ www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/regionen.html
- ⇒ www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/gesundheit/gesundheitsversorgungen/einrichtungen/analysen_berichte/0.html
- ⇒ www.google.ch
- ⇒ <http://images.google.ch>
- ⇒ www.icn.ch
- ⇒ www.ps-vr.com
- ⇒ www.sierre-region.ch
- ⇒ www.socialinfo.ch
- ⇒ www.spitex.ch/f/f
- ⇒ www.ssp-vpod.ch
- ⇒ www.swisscancer.ch
- ⇒ www.vs.ch/Press
- ⇒ www.vivance.ch/wp-blog/?cat=22
- ⇒ www.ucalgary.ca

14. Bibliographie

« Cette bibliographie contient essentiellement de la documentation trouvée sur Internet. Chaque rubrique correspond à un site internet qui a servi aux recherches et sur lequel se trouvaient les divers documents et/ou publications et/ou loi en format « pdf ou html ». Tous ces documents ont été consultés lors de l'élaboration de cette étude durant les mois de septembre à décembre 2006. »

➤ www.vs.ch :

- ⇒ Statistique 2005 EMS pour personnes âgées :
 - http://www.vs.ch/Public/doc_detail.asp?ndocumentid=7033&sLanglD=fr&sCodeID=NHOS&nColor=10&ServiceID=63
- ⇒ Directives à remplir par les EMS pour les personnes âgées en vue de l'obtention d'une autorisation d'exploiter 2005 :
 - http://www.vs.ch/Public/doc_detail.asp?ndocumentid=7033&sLanglD=fr&sCodeID=NHOS&nColor=10&ServiceID=63

- ⇒ Exigence inter cantonale de qualité et de sécurité pour exploiter un EMS :
 - http://www.vs.ch/Public/doc_detail.asp?ndocumentid=7033&sLanglD=fr&sCodeID=NHOS&nColor=10&ServiceID=63
- ⇒ Directives du DDSE précisant les conditions requises aux institutions pour l'aide et les soins à domicile en vue d'une autorisation d'exploitation :
 - <http://www.vs.ch/Navig/navig.asp?MenuID=2092>
- ⇒ Statistique de l'aide et des soins à domicile (spitex 2004) :
 - <http://www.vs.ch/Navig/navig.asp?MenuID=2092>
- ⇒ Directives du département de la santé, des affaires sociales et de l'énergie du 1er juillet 2005 :
 - http://www.vs.ch/Press/DS_63/IMG-2003-12-01-4151/fr/DirectivesEMS2005Fr.pdf
- www.ne.ch
 - ⇒ Communiqué de presse : « Projet de loi NOMAD », Rapport du Conseil d'Etat au Grand conseil, 26 juin 2006 :
 - <http://www.ne.ch/neat/site/>
 - ⇒ Information concernant les établissements pour les personnes âgées du canton de Neuchâtel, janvier 2006 :
 - http://www.ne.ch/neat/documents/social/publique/publique_3844/guideetablpersonagees2006aout06.pdf?StyleType=marron&CatId=3844&DocId=7680
- www.fr.ch
 - ⇒ Banque de données de la législation fribourgeoise :
 - http://www.fr.ch/sleg_bdlf/plan_sys/default.aspx?nosystematique1=8&nosystematique2=82&CurrentPageIndex
 - ⇒ Message numéro 190 : Conseil d'Etat au Grand Conseil accompagnant le projet de révision de la loi sur les soins et l'aide à domicile :
 - http://admin.fr.ch/shared/data/pdf/publ/2002-06_190_message.pdf
- www.bfs.admin.ch
 - ⇒ Panorama 01 :
 - <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/01/01/pan.html>
 - ⇒ Portrait démographique de la Suisse, édition 2004, office fédéral de la statistique :
 - http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/dienstleistungen/publikationen_statistik/cd_roms/uebersicht.Document.50779.html

- ⇒ Age et génération, recensement fédéral de la population, 2000 : « La vie après 50 ans en Suisse », Philippe Wanner et ali. :
 - http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/dienstleistungen/publikationen_statistik/publikationskatalog.html?publicationID=1649
- ⇒ Statistiques des établissements de santé non hospitaliers, novembre 2005 :
 - http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/infothek/erhebungen_quellen/blank/blank/ssmi/07.ContentPar.0005.DownloadFile.tmp/Conception_detaillée_nov_05.pdf
- ⇒ Statistiques des hôpitaux et des établissements de santé non hospitaliers 2004, janvier 2006 :
 - <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/gesundheit/gesundheitsversorgung/einrichtungen/publikationen.html?publicationID=2115>
- Textes de loi :
 - ⇒ Lois sur la santé du Grand Conseil, Fribourg :
 - http://www.fr.ch/sleg_bdlf/plan_sys/default.aspx?nosystematique1=8&nosystematique2=82&CurrentPageIndex
 - ⇒ Loi sur la santé du Grand Conseil, Valais :
 - http://www.vs.ch/public/public_lois/listlois.asp?choix=3&Language=fr&folderId=494
 - ⇒ Loi sur la santé du Grand Conseil, Neuchâtel :
 - <http://rsn.ne.ch/ajour/dati/toc/08.html>
 - ⇒ LAMAL, Loi fédérale sur l'assurance-maladie du 18 mars 1994, état le 28 mars 2006 :
 - http://www.admin.ch/ch/f/rs/832_10/
 - ⇒ LASD, Loi sur l'aide et les soins à domicile du 8 septembre 2005 :
 - http://admin.fr.ch/fr/data/pdf/publ/rof_2005/2005_086_f.pdf
 - ⇒ OPAS, Ordonnance du DFI sur les prestations dans l'assurance obligatoire des soins en cas de maladie du 29 septembre 1995, état le 25 juillet 2006 :
 - http://www.admin.ch/ch/f/rs/832_112_31/index.html
 - ⇒ Loi sur l'aide et les soins à domicile (LASD), Le Grand Conseil de Fribourg :
 - http://admin.fr.ch/fr/data/pdf/publ/rof_2005/2005_086_f.pdf
- Autres :
 - ⇒ Tim Martineau & Javier Martinez : « Ressources humaines dans le secteur de la santé », 1997 :
 - <http://www.liv.ac.uk/lstm/hsr/frcvr.html>

- ⇒ Un agenda de réformes pour une politique de santé sociale, 17 septembre 2005 :
 - <http://www.ssp-vpod.ch/ssp/go.pl?p=http://www.ssp-vpod.ch/ssp/sa20.htm>
- ⇒ Goldfarb Consultants : « Etude sur la satisfaction en milieu de travail dans le secteur privé, secteur public », octobre 1999 Toronto
- ⇒ Patrice Roussel : « La motivation au travail – Concept et Théories », note no 326, octobre 2000, LIRHE
- ⇒ Josette Théophile : « A propos de la motivation au travail », Humann & Entreprise
- ⇒ Dr. David Giauque et ali. : « Clients-centrisme : quels impacts sur les fonctionnaires Suisses et Canadiens », 15^{ème} colloque International de la Revue « Politique et Management Public », Lille 2006
- ⇒ Dr. David Giauque et ali. : « Cercle vertueux », 2005/2006
- ⇒ Dr. David Giauque et ali. : « La motivation dans le secteur public : état de l'art et hypothèse », 2005/2006

15. Référence & citations :

1. Organisation mondiale de la santé, Bureau international des infirmières, Internationale des Services publics : « Les réformes du service public et son impact sur le personnel de santé : question critiques : un outil pour agir. », 2001. *(référence)*
2. Philippe Wanner et ali : Age et génération: « La vie après 50 ans en Suisse », recensement fédéral de la population 2000, page 117 à 128 *(référence)*
3. Patrice Roussel : « La motivation au travail – Concept et Théories », note n° 326, octobre 2000, LIRHE. Goldfarb Consultants : « Etude sur la satisfaction en milieu de travail dans le secteur privé, secteur public », octobre 1999 Toronto. *(référence)*
4. Josette Théophile : « A propos de la motivation au travail », Humanisme & Entreprise. Dr. David Giauque et ali. : « La motivation dans le secteur public : état de l'art et hypothèse », 2005/2006. *(référence)*
5. Dr. David Giauque et ali. : « Client-centrisme : quels impacts sur les fonctionnaires Suisses et Canadiens », 15^{ème} colloque International de la Revue « Politique et Management Public », Lille 2006. Dr. David Giauque et ali. : « Cercle vertueux », 2005/2006. *(référence)*
6. Dr. David Giauque et ali. : « Clients-centrisme : quels impacts sur les fonctionnaires Suisses et Canadiens », 15^{ème} colloque International de la Revue « Politique et Management Public », Lille 2006 *(référence)*

7. Thomas Burgener : « Directives du département de la santé, des affaires sociales et de l'énergie concernant les conditions à remplir par les établissements médico-sociaux pour personnes âgées en vue de l'obtention d'une autorisation d'exploiter du 22 avril 2005 », page 1 (*citation*)
8. Loi sur l'aide et les soins à domicile (LASD), Le Grand Conseil de Fribourg : article 5 alinéa 1. (*citation*)
9. « Exigences inter cantonales de qualité et de sécurité en vue de l'obtention et du maintien de l'autorisation d'exploiter une institution pour personnes âgées » GRSP GT « Surveillance des EMS » version 2F du 7.11.2000 adoptée par la CRASS le 26.10.2001. (*référence*)
10. Association suisse des services d'aide et de soins à domicile : « Qualification minimales applicables au personnel dispensant des soins de base », 19.11.1998 ; « Concept qualité pour l'aide et les soins à domicile », 25.05.2000 ; « Normes et critères » ; « Directives concernant la protection des données dans le cadre de RAI-Home-Care », 1er mars 2005. (*référence*)

16. Attestation


"Je déclare, par ce document, que j'ai effectué le travail de diplôme ci-annexé seule, sans autre aide que celles dûment signalées dans les références, et que je n'ai utilisé que les sources expressément mentionnées. Je ne donnerai aucune copie de ce rapport à un tiers sans l'autorisation conjointe du RF et du professeur chargé du suivi du travail de diplôme, y compris aux partenaires de recherches appliquées avec lesquels j'ai collaboré, à l'exception des personnes qui m'ont fourni les principales informations nécessaires à la rédaction de ce travail. Je ne peux malheureusement les citer pour des raisons de confidentialité. Toutefois, les établissements contactés recevront un exemplaire de cette étude. Ils s'engagent à ne l'utiliser qu'à l'interne. S'ils souhaitent publier des résultats, ils devront, au préalable, contacter le RF, le professeur chargé du suivi du travail de diplôme et moi-même. "

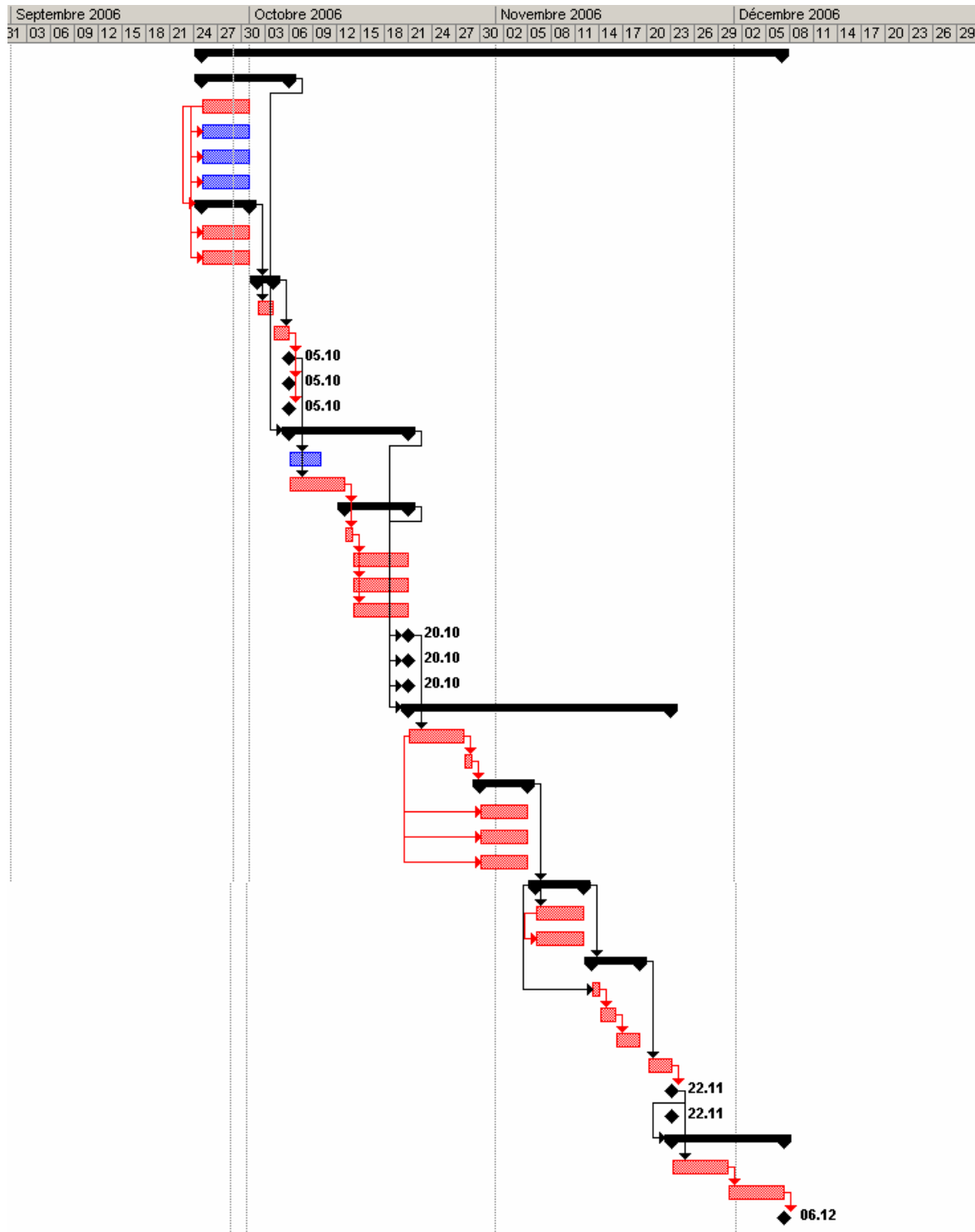
Fabienne Zufferey



17. Annexes :

17.1. Plan de travail

		Nom de la tâche	Durée	Début	Fin	Prédécesseurs
1		Travail de diplôme	63 jours	Lun 25.09.06	Mer 06.12.06	
2		Première étape	10 jours	Lun 25.09.06	Jeu 05.10.06	
3		Elaboration des objectifs	1 sm	Lun 25.09.06	Sam 30.09.06	
4		Recherches littéraires s/ domaine santé	1 sm	Lun 25.09.06	Sam 30.09.06	3DD
5		Recherche des établissements	1 sm	Lun 25.09.06	Sam 30.09.06	3DD
6		Elaboration des hypothèses	1 sm	Lun 25.09.06	Sam 30.09.06	3DD
7		Elaboration du questionnaire	6 jours	Lun 25.09.06	Sam 30.09.06	3DD
8		Définition des sphères	1 sm	Lun 25.09.06	Sam 30.09.06	3DD
9		Recherches des questions	1 sm	Lun 25.09.06	Sam 30.09.06	3DD
10		Prise de contact avec les établissements	2 jours	Lun 02.10.06	Mar 03.10.06	7
11		Collaboration élaboration du questionnaire	2 jours	Lun 02.10.06	Mar 03.10.06	7
12		Finaliser le questionnaire	2 jours	Mer 04.10.06	Jeu 05.10.06	10
13		Rendez-vous Mme Barbey	0 jour	Jeu 05.10.06	Jeu 05.10.06	12
14		Validation du questionnaire	0 jour	Jeu 05.10.06	Jeu 05.10.06	12
15		Solutions Administrative	0 jour	Jeu 05.10.06	Jeu 05.10.06	12
16		Deuxième étape	13 jours	Ven 06.10.06	Ven 20.10.06	2
17		Envoi des questionnaires	3 jours	Ven 06.10.06	Lun 09.10.06	13
18		Création des masques SPSS	1 sm	Ven 06.10.06	Jeu 12.10.06	13
19		Création du dossier	7 jours	Ven 13.10.06	Ven 20.10.06	18
20		Création de la table des matières	1 jour	Ven 13.10.06	Ven 13.10.06	18
21		Introduction	1 sm	Sam 14.10.06	Ven 20.10.06	20
22		Méthodologie	1 sm	Sam 14.10.06	Ven 20.10.06	20
23		Réformes	1 sm	Sam 14.10.06	Ven 20.10.06	20
24		Rendez-vous Mme Barbey	0 jour	Ven 20.10.06	Ven 20.10.06	19
25		Validation de la table des matières	0 jour	Ven 20.10.06	Ven 20.10.06	19
26		Valider le suivi du projet	0 jour	Ven 20.10.06	Ven 20.10.06	19
27		Troisième étape	28 jours	Sam 21.10.06	Mer 22.11.06	16
28		Réceptionner les questionnaires	1 sm	Sam 21.10.06	Ven 27.10.06	24
29		Trier les questionnaires par établissements	1 jour	Sam 28.10.06	Sam 28.10.06	28
30		Traitement des données	6 jours	Lun 30.10.06	Sam 04.11.06	29
31		Rentrer les questionnaires dans SPSS	1 sm	Lun 30.10.06	Sam 04.11.06	28DD
32		Analyse des données	1 sm	Lun 30.10.06	Sam 04.11.06	28DD
33		Création des graphique	1 sm	Lun 30.10.06	Sam 04.11.06	28DD
34		Analyse	6 jours	Lun 06.11.06	Sam 11.11.06	30
35		Analyse des établissements selon les sphères	1 sm	Lun 06.11.06	Sam 11.11.06	30
36		Comparaison entre les établissements	1 sm	Lun 06.11.06	Sam 11.11.06	35DD
37		Rendez-vous avec établissements si questio	6 jours	Lun 13.11.06	Sam 18.11.06	34
38		Fixer d'un rendez-vous	1 jour	Lun 13.11.06	Lun 13.11.06	34DD
39		Elaborer un guide d'entretien	2 jours	Mar 14.11.06	Mer 15.11.06	38
40		Aller au rendez-vous / téléphone	3 jours	Jeu 16.11.06	Sam 18.11.06	39
41		Rédiger la conclusion	3 jours	Lun 20.11.06	Mer 22.11.06	37
42		Rendez-vous Mme Barbey	0 jour	Mer 22.11.06	Mer 22.11.06	41
43		Validation du projet	0 jour	Mer 22.11.06	Mer 22.11.06	
44		Quatrième étape	12 jours	Jeu 23.11.06	Mer 06.12.06	42
45		Finaliser l'étude	1 sm	Jeu 23.11.06	Mer 29.11.06	42
46		Rendez-vous Mme Barbey	1 sm	Jeu 30.11.06	Mer 06.12.06	45
47		Rendre le travail de diplôme	0 jour	Mer 06.12.06	Mer 06.12.06	46



17.2. Objectifs

1. Semaines du lundi 25.09.06 au vendredi 06.10.2006 (2 semaines) :
 - ⇒ Avoir fini le questionnaire ainsi que sa traduction
 - ⇒ Avoir trouvé les établissements souhaitant collaborer à l'étude
 - ⇒ Avoir fait les recherches littéraires pour le projet (actualité & autres)
 - ⇒ Avoir réalisé le planning de travail
 - ⇒ *Les objectifs ont été atteints*
2. Semaines du samedi 7.10.2006 au vendredi 20.10.06 (2 semaines) :
 - ⇒ Avoir envoyé les questionnaires
 - ⇒ Avoir fini les différents masques de saisie SPSS
 - ⇒ Avoir commencé l'introduction, la présentation des diverses réformes et la méthodologie du projet
 - ⇒ *Les objectifs ont été atteints*
3. Semaines du lundi 23.10.2006 au vendredi 10.11.2006 (3 semaines) :
 - ⇒ Avoir saisi tout les questionnaires dans SPSS
 - ⇒ Avoir commencé l'analyse des données selon les sphères ainsi que les comparaisons entre les établissements
 - ⇒ Avoir commencé la rédaction du projet
 - ⇒ Avoir pris le cas échéant des rendez-vous avec les établissements si questionnement sur les réponses obtenues.
 - ⇒ *Les objectifs ont été atteints avec une semaine de retard : les questionnaires sont arrivés durant la première semaine de novembre, notre projet a été retardé d'une semaine.*
4. Semaines du lundi 13.11.2003 au vendredi 24.11.2006 (2 semaines) :
 - ⇒ Avoir fini de rédiger l'analyse des données
 - ⇒ Avoir commencé les comparatifs entre les établissements
 - ⇒ Avoir commencé à rédiger la conclusion du projet
 - ⇒ *Les objectifs ont été atteints. Toutefois la conclusion n'a pu démarrer car nous n'avons pas fini l'interprétation des données*
5. Semaines du lundi 27.11.2006 au vendredi 9.12.2006 (2 semaines) :
 - ⇒ Avoir fini la rédaction du projet
 - ⇒ Finaliser sa rédaction (relecture, correction & autres)
 - ⇒ Mise en page du projet
 - ⇒ Etre prête à rendre le projet
 - ⇒ *Les objectifs ont été atteints. Le projet n'est pas prêt à être rendu car nous n'avons pas pu faire sa correction.*
 - ⇒ *Elaboration du résumé*
 - ⇒ *Elaboration de la conclusion*
 - ⇒ *Elaboration du poster*
6. Semaine du lundi 12.12.2006 au 16.12.2006 (1 semaine) :
 - ⇒ Apporter les dernières corrections s'il y en a
 - ⇒ Remettre le dossier final à l'école
 - ⇒ Remettre un exemplaire de l'étude à chaque établissement
 - ⇒ *Les objectifs ont été atteints. Toutefois nous n'avons pas remis les exemplaires aux établissements, cela se fera en janvier.*
 - ⇒ *Le projet a été remis à l'école le 18 décembre 2006 date de remise.*

17.3. Questionnaire codé



Aux collaboratrices et collaborateurs Des EMS & CMS

Madame, Monsieur,

Etant étudiante à la HEVs – HEG de Sierre, j'entreprends actuellement mon travail de mémoire. Dans l'optique d'obtenir prochainement mon diplôme d'économiste d'entreprise, j'effectue une enquête de satisfaction concernant la motivation des employés de la santé au sein des EMS et CMS.

D'entente avec vos responsables, j'ai choisi de réaliser cette étude avec l'établissement pour lequel vous travaillez.

La valeur de cette étude dépend de votre précieuse collaboration. Pour cette raison, je vous prie de soutenir ma démarche et de participer à cette enquête. Je suis convaincue de la pertinence de cette étude et des réponses qu'elle pourra apporter.

Le questionnaire que j'ai joint à cette lettre est **anonyme** et les données seront traitées de façon **confidentielle** par moi-même. Dès lors aucune personne ni aucun établissement aura à se justifier vis-à-vis des réponses et celles-ci ne donneront lieu à aucunes retombées politiques ou autre.

Afin de respecter mon calendrier, je vous serai reconnaissante de retourner ce questionnaire à vos responsables **avant le 31 octobre 2006** pour qu'ils puissent me les retourner ou par courrier à l'adresse suivante :

Mademoiselle
Fabienne Zufferey
CP : 438
1992 Les Mayens-de-Sion
Valais

En vous remerciant d'avance de votre précieuse collaboration, je vous présente, Madame, Monsieur, mes meilleures salutations.

Fabienne Zufferey

Annexe : Questionnaire domaine santé

Questionnaire domaine santé

Données personnelles :

Code:

1. Age : ^(Q01)

- | | | |
|---|---|---|
| ⁽⁰⁾ 16 – 25 ans <input type="checkbox"/> | ⁽³⁾ 36 – 40 ans <input type="checkbox"/> | ⁽⁶⁾ 51 – 55 ans <input type="checkbox"/> |
| ⁽¹⁾ 26 – 30 ans <input type="checkbox"/> | ⁽⁴⁾ 41 – 45 ans <input type="checkbox"/> | ⁽⁷⁾ 56 – 60 ans <input type="checkbox"/> |
| ⁽²⁾ 31 – 35 ans <input type="checkbox"/> | ⁽⁵⁾ 46 – 50 ans <input type="checkbox"/> | ⁽⁸⁾ 61 – 65 ans <input type="checkbox"/> |

2. Genre : ^(Q02)

- ⁽¹⁾ Homme ☐
- ⁽⁰⁾ Femme ☐

3. Etat civil : ^(Q03)

- ⁽⁰⁾ Marié ☐ ⁽¹⁾ Célibataire ☐ ⁽²⁾ Divorcé ☐ ⁽³⁾ Veuf ☐

4. Formation : ^{(à préciser selon les spécificités) (Q04) & (Q04x)}

- ⁽⁰⁾ CFC ☐
- ⁽¹⁾ Aide infirmière CRS ☐
- ⁽²⁾ Aide infirmière sans CRS ☐
- ⁽³⁾ Ecole degré diplôme ☐
- ⁽⁴⁾ Ecole d'infirmière ☐
- ⁽⁵⁾ HES – santé ☐
- ⁽⁶⁾ Université ☐
- ⁽⁷⁾ Autres ☐

5. Taux d'activité : ^(Q05)

- | | |
|---|--|
| ⁽⁰⁾ 10% <input type="checkbox"/> | ⁽⁵⁾ 60% <input type="checkbox"/> |
| ⁽¹⁾ 20% <input type="checkbox"/> | ⁽⁶⁾ 70% <input type="checkbox"/> |
| ⁽²⁾ 30% <input type="checkbox"/> | ⁽⁷⁾ 80% <input type="checkbox"/> |
| ⁽³⁾ 40% <input type="checkbox"/> | ⁽⁸⁾ 90% <input type="checkbox"/> |
| ⁽⁴⁾ 50% <input type="checkbox"/> | ⁽⁹⁾ 100% <input type="checkbox"/> |

6. Fonction actuelle : ^{(à préciser selon les spécificités) (Q06) & (Q06x)}

- | | |
|---|--|
| ⁽⁰⁾ Infirmière <input type="checkbox"/> | ⁽¹⁰⁾ Diététicien/ne <input type="checkbox"/> |
| ⁽¹⁾ Aide-soignant/e <input type="checkbox"/> | ⁽¹¹⁾ Assistant/e sociale <input type="checkbox"/> |
| ⁽²⁾ Aide Familiale <input type="checkbox"/> | ⁽¹²⁾ animateur/trice <input type="checkbox"/> |
| ⁽³⁾ Médecin <input type="checkbox"/> | ⁽¹³⁾ Cadre de santé <input type="checkbox"/> |
| ⁽⁴⁾ Administration <input type="checkbox"/> | ⁽¹⁴⁾ Cadre sup. santé <input type="checkbox"/> |

- (5) Nettoyage ☐ (15) Directeur des soins ☐
 (6) Service technique ☐ (16) Directeur/trice ☐
 (7) Cuisinier/Aide cuisine ☐ (17) Secrétaire médicale ☐
 (8) Responsable RH ☐ (18) Autres ☐
 (9) Buanderie/Lingerie ☐

7. Années d'expériences dans ce domaine : (Q07)

- (0) Moins de 2 ans ☐
 (1) Entre 2 et 5 ans ☐
 (2) Entre 6 et 10 ans ☐
 (3) Entre 11 et 20 ans ☐
 (4) Entre 21 et 30 ans ☐
 (5) 31 ans et plus ☐

8. Avez-vous des responsabilités de gestion du personnel : (Q08)

- (0) Oui ☐
 (1) Non ☐

Si oui, combien de personnes dépendent de vous ? (Q08a)

Réponse : _____

Dans les tableaux suivants veuillez préciser si vous êtes en accord avec la proposition :

Les éléments sont mesurés sur une échelle à 5 points où :

- 1 = « Pas du tout d'accord »**
2 = « Pas d'accord »
3 = « Plutôt d'accord »
4 = « Tout à fait d'accord »
NC = « Ne me concerne pas »

Section 1

Eléments	1 ⁽⁰⁾	2 ⁽¹⁾	3 ⁽²⁾	4 ⁽³⁾	NC ⁽⁴⁾
La notion « client » est primordiale dans le domaine de la santé ^(Q09)					
Il est important d'avoir une condition psychologique forte pour le suivi des clients ^(Q10)					
La satisfaction des clients est pleinement mesurable au sein de mon établissement ^(Q11)					
Il faut savoir garder certaines distances vis-à-vis des clients ^(Q12)					
Les contacts avec la famille du client sont importants ^(Q13)					
La famille des clients est aussi un client pour notre établissement ^(Q14)					
Il faut être une personne sociable pour travailler dans le domaine de la santé ^(Q15)					
Il faut être doté d'un caractère fort ^(Q16)					
Les services fournis aux clients sont de bonne qualité ^(Q17)					
La confiance entre client et employé est primordiale au sein de notre établissement ^(Q18)					
Il faut éviter de se lier d'amitié avec les clients ^(Q19)					
Nos prestations doivent évoluer selon les besoins des clients ^(Q20)					
Le client est au centre de mes préoccupations ^(Q21)					
L'image de mon établissement passe par une orientation client ^(Q22)					

Section 2

Eléments	1 ⁽⁰⁾	2 ⁽¹⁾	3 ⁽²⁾	4 ⁽³⁾	NC ⁽⁴⁾
Je considère que travailler dans le domaine de la santé est un devoir personnel ^(Q23)					
Mon travail est intéressant avant tout parce qu'il a un lien avec l'évolution des avancées médicales ^(Q24)					
L'évolution du domaine de la santé m'intéresse ^(Q25)					
L'intégration des nouvelles avancées médicales, au sein de mon établissement, m'intéresse ^(Q26)					
Il est important pour moi de travailler au sein d'un établissement qui suit ses missions correctement ^(Q27)					
Je souhaite apporter ma contribution au bien-être des clients ^(Q28)					
Travailler dans le domaine de la santé me permet de contribuer à l'intérêt général ^(Q29)					
Il est important à mes yeux de pouvoir faire carrière dans le domaine de la santé ^(Q30)					

Section 3

Eléments	1 ⁽⁰⁾	2 ⁽¹⁾	3 ⁽²⁾	4 ⁽³⁾	NC ⁽⁴⁾
Mon établissement est structuré de façon très hiérarchique ^(Q31)					
Le fonctionnement de mon établissement est fondé sur le respect strict des procédures et voies hiérarchiques ^(Q32)					
Mon établissement est trop strict ^(Q33)					
Le fonctionnement de mon établissement m'incite à prendre des initiatives ^(Q34)					
Je perds de vue l'essentiel de ma mission parce qu'il y a trop de contraintes administratives ^(Q35)					
Mon établissement favorise la participation dans la prise de décision ^(Q36)					
Mon établissement soutient et favorise l'autonomie de décision de ses employés ^(Q37)					
Les erreurs dans mon institution sont imputées aux employés ^(Q38)					
Je perçois facilement les conséquences de mes décisions et de mes activités au sein de mon établissement ^(Q39)					
Les erreurs dans mon organisation servent à perfectionner le système de gestion ^(Q40)					
Les établissements de la santé doivent avoir une hiérarchie stricte ^(Q41)					
Mon établissement est performant ^(Q42)					

Section 4

Eléments	1 ⁽⁰⁾	2 ⁽¹⁾	3 ⁽²⁾	4 ⁽³⁾	NC ⁽⁴⁾
Je comprends mon rôle au sein de mon établissement ^(Q43)					
Je suis motivé(e) par mon travail ^(Q44)					
J'ai du plaisir à effectuer mon travail ^(Q45)					
Je suis satisfait (e) de mon travail ^(Q46)					
Je partage la vision et les valeurs de mes supérieurs hiérarchiques ^(Q47)					
Mes collègues et moi partageons la même vision de notre mission ^(Q48)					
L'institution pour laquelle je travaille est une source de motivation ^(Q49)					
Je travaillerais volontiers le reste de ma vie professionnelle pour cette institution ^(Q50)					
Je me considère comme un « membre de la famille » ^(Q51)					
Cet établissement a pour moi beaucoup de signification ^(Q52)					
Il serait difficile pour moi de quitter cet établissement ^(Q53)					
L'ambiance de travail est bonne ^(Q54)					
Je dois beaucoup à cet établissement ^(Q55)					
Je ne souhaite pas quitter mon poste tant par nécessité que par désir ^{(Q56) & (Q56b)}					

Section 5

Eléments	1 ⁽⁰⁾	2 ⁽¹⁾	3 ⁽²⁾	4 ⁽³⁾	NC ⁽⁴⁾
J'ai confiance en ma capacité à réaliser avec efficacité les tâches qui me sont confiées ^(Q57)					
Je peux réaliser le travail qu'on attend de moi ^(Q58)					
Je suis bien préparé(e) pour satisfaire à toutes les exigences de mon travail ^(Q59)					
Je peux réaliser mon travail dans les temps prévus ^(Q60)					
Les offres de formation continue dont je dispose au sein de mon établissement me satisfont pleinement ^(Q61)					
Les conditions de formation continue dont je dispose me satisfont pleinement ^(Q62)					
La quantité d'information transmise est adéquate à mes besoins ^(Q63)					
La qualité de l'information transmise est satisfaisante ^(Q64)					
Il est facile d'accéder rapidement à l'information ^(Q65)					
Il est important que la communication entre subordonnés et supérieurs soit efficace ^(Q66)					
Je suis parfaitement informé(e) des objectifs et indicateurs de performance et d'évaluation permettant de juger les résultats de mon établissement ^(Q67)					
Il est important que les données des clients soient sécurisées ^(Q68)					

Merci d'indiquer le degré de changement qu'a connu votre établissement concernant les différents éléments présentés dans le tableau ci-dessous durant les cinq dernières années :

Les éléments sont mesurés sur une échelle à 5 points où : **1 = pas de changement ; 4 changement totalement mis en œuvre et 5 = « Ne me concerne pas »** :

Section 6

Eléments	1 ⁽⁰⁾	2 ⁽¹⁾	3 ⁽²⁾	4 ⁽³⁾	NC ⁽⁴⁾
Séparation claire entre les tâches stratégiques et tâches opérationnelles ^(Q69)					
Délégation des supérieurs vers les subordonnés ^(Q70)					
Définition des services fournis ^(Q71)					
Système de pilotage ^(Q72)					
Certification qualité ^(Q73)					
Transparence / information ^(Q74)					
Indicateurs de performance (évaluation) ^(Q75)					
Orientation « client » ^(Q76)					
Législations (application de la loi) ^(Q77)					
Partenariat public/privé ^(Q78)					
Controlling (système de contrôle) ^(Q79)					

Commentaires :

.....

.....

.....

.....

.....

Merci de votre précieuse collaboration !

17.4. Questionnaire allemand



An die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der APH & SMZ

Sehr geehrte Damen und Herren,

Als Studentin an der Walliser Hochschule in Betriebsökonomie in Siders verfasse ich zurzeit meine Diplomarbeit. Im Rahmen dieser Abschlussarbeit zur Erlangung des Diploms in Unternehmenswirtschaft unternehme ich eine Befragung zum Befriedigungsgrad der Angestellten im Bereich der EMS und CMS.

Mit der Zustimmung Ihrer Vorgesetzten habe ich mich für das Etablissement entschieden, in dem Sie arbeiten.

Der Wert meiner Studie hängt von Ihrer wertigen Mitarbeit ab. Aus diesem Grund bitte ich Sie, mein Vorgehen zu unterstützen, indem Sie an der Befragung teilnehmen. Ich bin von der Notwendigkeit dieser Studie und der Antworten, die sie bringen wird, überzeugt

Der Fragebogen, den ich diesem Brief beigelegt habe, bleibt **anonym** und die Informationen werden von mir persönlich und **vertraulich** behandelt. Es wird sich also kein Teilnehmer und kein Etablissement aufgrund seiner Antworten rechtfertigen müssen oder irgendwelche politischen Folgen zu befürchten haben.

Um der mir auferlegten Frist gerecht zu werden muss ich Sie bitten, den ausgefüllten Fragebogen bis zum **31. Oktober 2006** an Ihre Vorgesetzten weiter zu geben oder an folgende Adresse zu senden:

Frau
Fabienne Zufferey
CP : 438
1992 Les Mayens-de-Sion
Wallis

Ich danke Ihnen im Voraus für Ihre Mühe und versichere Sie, sehr geehrte Damen und Herren, meiner vorzüglichen Hochachtung.

Fabienne Zufferey

Beilage : Fragebogen Gesundheitswesen

Fragebogen Gesundheitswesen

Persönliche Daten :

3. Alter :

- | | | |
|--|--|--|
| 16 – 25 Jahre <input type="checkbox"/> | 36 – 40 Jahre <input type="checkbox"/> | 51 – 55 Jahre <input type="checkbox"/> |
| 26 – 30 Jahre <input type="checkbox"/> | 41 – 45 Jahre <input type="checkbox"/> | 56 – 60 Jahre <input type="checkbox"/> |
| 31 – 35 Jahre <input type="checkbox"/> | 46 – 50 Jahre <input type="checkbox"/> | 61 – 65 Jahre <input type="checkbox"/> |

4. Geschlecht :

- Mann ☐
- Frau ☐

3. Zivilstand :

- Verheiratet ☐ Ledig ☐ Geschieden ☐ Verwitwet ☐

4. Ausbildung : (je nach Spezialgebiet präzisieren)

- Lehre ☐
- Krankenschwesternhelferin CRS ☐
- Krankenschwesternhelferin ohne CRS ☐
- Handelsdiplom ☐
- Pflegerinnenschule ☐
- Fachhochschule - Gesundheit ☐
- Universität ☐
- Weitere ☐

5. Beschäftigungsgrad :

- | | |
|------------------------------|-------------------------------|
| 10% <input type="checkbox"/> | 60% <input type="checkbox"/> |
| 20% <input type="checkbox"/> | 70% <input type="checkbox"/> |
| 30% <input type="checkbox"/> | 80% <input type="checkbox"/> |
| 40% <input type="checkbox"/> | 90% <input type="checkbox"/> |
| 50% <input type="checkbox"/> | 100% <input type="checkbox"/> |

6. Gegenwärtige Stellung : (je nach Spezialgebiet präzisieren)

- | | |
|--|--|
| Krankenschwester <input type="checkbox"/> | Ernährungsfachmann <input type="checkbox"/> |
| Schwesterhelferin <input type="checkbox"/> | Sozialhilfe <input type="checkbox"/> |
| Familienhilfe <input type="checkbox"/> | Unterhalter <input type="checkbox"/> |
| Arzt/Ärztin <input type="checkbox"/> | Gesundheitsangestellter <input type="checkbox"/> |
| Verwaltung <input type="checkbox"/> | Leitender Angestellter <input type="checkbox"/> |
| Unterhalt/Säuberung <input type="checkbox"/> | Direktor im Pflegebereich <input type="checkbox"/> |

Technischer Dienst	<input type="checkbox"/>	Direktor	<input type="checkbox"/>
Koch/Küchenhilfe	<input type="checkbox"/>	Arztsekretärin	<input type="checkbox"/>
Verantwortlicher HR	<input type="checkbox"/>	Weitere	<input type="checkbox"/>
Wäscherei	<input type="checkbox"/>			

9. Erfahrung in Jahren in diesem Bereich :

Weniger als 2 Jahre ☐

Zwischen 2 und 5 Jahren ☐

Entre 6 et 10 ans ☐

Entre 11 et 20 ans ☐

Entre 21 et 30 ans ☐

31 Jahre und mehr ☐

10. Tragen Sie eine Verantwortung im Bereich der Personalverwaltung :

Ja ☐

Nein ☐

Wenn ja, wie viele Personen stehen unter Ihrer Verantwortung?
Antwort : _____

Notieren Sie in den folgenden Tabellen, ob Sie mit der Behauptung einverstanden sind:
Die Ziffern entsprechen einer Skala und bedeuten:

1 = « **Gar nicht einverstanden** »
2 = « **Nicht einverstanden** »
3 = « **Eher einverstanden** »
4 = « **Völlig einverstanden** »
NC = « **Betrifft mich nicht** »

Sektion 1

Elemente	1	2	3	4	BN
Der Begriff « Kunde » ist im Gesundheitsbereich ausschlaggebend					
Es ist wichtig psychologisch in Hochform zu sein, um die Kunden betreuen zu können					
Die Zufriedenheit der Kunden ist in meinem Etablissement völlig messbar					
Es ist nötig, den Kunden gegenüber eine gewisse Distanz zu wahren					
Die Kontakte mit der Familie des Kunden sind wichtig					
Die Familie des Kunden ist auch ein Kunde für unser Etablissement					
Es ist notwendig kontaktfreudig zu sein, um im Gesundheitswesen zu arbeiten					
Ein starker Charakter ist notwendig					
Die den Kunden angebotenen Dienste sind von hoher Qualität					
Das Vertrauen zwischen Kunden und Angestellten ist in unserem Etablissement von grosser Bedeutung					
Eine Freundschaftsbeziehung mit den Kunden ist zu vermeiden					
Unser Angebot muss sich den Bedürfnissen unserer Kunden anpassen					
Der Kunde steht im Zentrum meiner Aufmerksamkeit					
Das Bild meines Etablissements erfordert eine Kundenorientierung					

Sektion 2

Elemente	1	2	3	4	BN
Ich betrachte meine Arbeit im Gesundheitsbereich als meine persönliche Pflicht					
Das Interesse meiner Arbeit liegt vor allem darin, dass er eine starke Beziehung zu den medizinischen Fortschritten hat					
Die Entwicklung des Gesundheitswesens interessiert mich					
Die Einbeziehung medizinischer Fortschritte in mein Etablissement interessiert mich					
Es ist wichtig in einem Etablissement zu arbeiten, das seine Aufgaben seriös weiter verfolgt					
Ich wünsche, zum Wohlbefinden meiner Kunden beizutragen					
Die Arbeit im Gesundheitsbereich ermöglicht mir für das Allgemeinwohl zu arbeiten					
Es ist in meinen Augen wichtig, im Gesundheitsbereich Karriere zu machen					

Sektion 3

Elemente	1	2	3	4	BN
Mein Etablissement ist stark hierarchisch gegliedert					
Das Funktionieren meines Etablissements beruht auf der strikten Einhaltung der Prozeduren und des Amtsweges					
Mein Etablissement ist zu strikt					
Die Funktionsweise meines Etablissements ermuntert mich dazu, Initiativen zu ergreifen					
Ich verliere das Hauptziel meiner Aufgabe aus den Augen, weil es zu viele Verwaltungszwänge gibt					
Mein Etablissement fördert die Teilnahme an der Beschlussfassung					
Mein Etablissement unterstützt und fördert die Entscheidungsautonomie seiner Angestellten					
Die Fehler in der Institution werden den Angestellten zu Lasten gelegt					
Ich erfasse problemlos die Folgen meiner Entscheidungen und Tätigkeiten in meinem Arbeitsbereich					
Die Fehler in meiner Organisation dienen dazu, das Verwaltungssystem zu verbessern					
Gesundheitsinstitute müssen eine starke Hierarchie aufweisen					
Mein Etablissement arbeitet effizient					

Sektion 4

Elemente	1	2	3	4	BN
Ich verstehe meine Rolle im Rahmen meines Etablissements nicht					
Meine Arbeit motiviert mich					
Ich habe Freude an meiner Arbeit					
Ich bin mit meiner Arbeit zufrieden					
Ich teile die Visionen und Werte meiner Vorgesetzten					
Meine Kollegen und ich teilen dieselben Auffassung unserer Aufgabe					
Die Institution, für die ich arbeite, ist eine Motivationsquelle					
Ich möchte für den Rest meiner beruflichen Laufbahn für diese Institution arbeiten					
Ich betrachte mich als ein « Mitglied der Familie »					
Dieses Etablissement hat für mich eine grosse Bedeutung					
Es wäre für mich schmerzhaft, dieses Etablissement zu verlassen					
Die Arbeitsstimmung ist gut					
Ich schulde diesem Etablissement sehr viel					
Ich möchte meine Stelle nicht aufgeben, sowohl weil ich es nicht kann als auch, weil ich es nicht will					

Sektion 5

Elemente	1	2	3	4	BN
Ich habe Vertrauen in meine Fähigkeiten, die mir aufgetragenen Aufgaben effizient zu erfüllen					
Ich kann die von mir erwartete Arbeit ausführen					
Ich bin auf alle Aspekte meiner Arbeit gut vorbereitet					
Ich kann meine Arbeit in der vorgesehenen Zeit erfüllen					
Die Weiterbildungsangebote, die in meinem Etablissement bestehen, sind völlig befriedigend					
Die Weiterbildungsangebote, über die ich verfüge, sind durchaus zufrieden stellend					
Die Anzahl der weitergeleiteten Informationen entspricht meinen Bedürfnissen					
Die Qualität der weitergeleiteten Informationen ist zufrieden stellend					
Es ist leicht, die benötigte Information rasch zu erhalten					
Es ist wichtig, dass die Kommunikation zwischen den Untergebenen und den Vorgesetzten gut funktioniert					
Ich bin über die Ziele und die Leistungs- und Auswertungsindikatoren, die es erlauben, die Resultate meines Etablissements zu beurteilen, gut informiert					
Es ist wichtig, dass die Kundendaten gut abgesichert sind					

Geben Sie bitte in der folgenden Tabelle die Veränderungen an, die Ihr Etablissement in den verschiedenen Rubriken während der fünf vergangenen Jahre erfahren hat:

Die Angaben entsprechen einer 5-Punkte-Skala mit folgender Bedeutung: **1 = keine Veränderung; 2 = wenig Veränderung, 3 = starke Veränderung, 4 total verwirklichte Veränderung, und 5 = « betrifft mich nicht »:**

Sektion 6

Elemente	1	2	3	4	BN
Klare Trennung zwischen den strategischen und operativen Aufgaben					
Delegierung von den Vorgesetzten an die Untergebenen					
Definition der angebotenen Dienste					
Pilotsystem					
Qualitätssicherung					
Transparenz / Information					
Leistungsindikatoren (Auswertung)					
Kundenorientierung					
Gesetze (Gesetzeskonformität)					
Partnerschaft öffentlicher Bereich/Privatbereich					
Controlling (Kontrollsystem)					

Kommentare :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Besten Dank für Ihre werte Mitarbeit!

17.5. Fréquences EMS Fribourg

EMS FRIBOURG

Sphère pilotage

Fonctionnement et type d'organisation	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Les erreurs dans mon institution sont imputées aux employés	25.71%	57.14%	17.14%	0.00%
Les erreurs dans mon organisation servent à perfectionner le système de gestion	10.34%	13.79%	51.72%	24.14%
Le fonctionnement de mon établissement est fondé sur le respect strict des procédures et voies hiérarchiques	0.00%	11.36%	43.18%	45.45%
Mon établissement est structuré de façon très hiérarchique	0.00%	15.00%	22.50%	62.50%
Mon établissement est trop strict	26.19%	54.76%	14.29%	4.76%
Le fonctionnement de mon établissement m'incite à prendre des initiatives	11.90%	21.43%	45.24%	21.43%
Je perds de vue l'essentiel de ma mission parce qu'il y a trop de contraintes administratives	21.88%	50.00%	28.13%	0.00%
Les établissements de la santé doivent avoir une hiérarchie stricte	7.69%	33.33%	38.46%	20.51%
Les offres de formation continue dont je dispose au sein de mon établissement me satisfont pleinement	17.07%	19.51%	43.90%	19.51%
Les conditions de formation dont je dispose me satisfont pleinement	20.00%	17.50%	22.50%	0.00%
Mon établissement est performant	0.00%	6.98%	62.79%	30.23%

Autonomie et participation aux décisions	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Mon établissement favorise la participation dans la prise de décision	5.41%	18.92%	59.46%	16.22%
Mon établissement soutient et favorise l'autonomie de décision de ses employés	2.50%	25.00%	55.00%	17.50%
Je perçois facilement les conséquences de mes décisions et de mes activités au sein de mon établissement	6.06%	12.12%	48.48%	33.33%
J'ai confiance en ma capacité à réaliser avec efficacité les tâches qui me sont confiées	0.00%	0.00%	15.22%	84.78%
Je peux réaliser le travail qu'on attend de moi	0.00%	0.00%	15.56%	84.44%
Je suis bien préparé(e) pour satisfaire à toutes les exigences de mon travail	0.00%	2.27%	43.18%	54.55%
Je peux réaliser mon travail dans les temps prévus	0.00%	4.44%	42.22%	53.33%

Communication	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Je comprends mon rôle au sein de mon établissement	0.00%	0.00%	25.00%	75.00%
Je partage la vision et les valeurs de mes supérieurs hiérarchiques	0.00%	8.89%	48.89%	42.22%
Mes collègues et moi partageons la même vision de notre mission	0.00%	13.04%	47.83%	39.13%
Il est important que la communication entre subordonnés et supérieurs soit efficace	2.33%	2.33%	13.95%	81.40%

Information	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
La quantité d'information transmise est adéquate à mes besoins	2.50%	25.00%	52.50%	20.00%
La qualité de l'information transmise est satisfaisante	4.88%	19.51%	53.66%	21.95%
Il est facile d'accéder rapidement à l'information	5.13%	23.08%	46.15%	25.64%
Je suis parfaitement informé(e) des objectifs et indicateurs de performance et d'évaluation permettant de juger les résultats de mon établissement	21.62%	24.32%	29.73%	24.32%
Il est important que les données des clients soient sécurisées	0.00%	0.00%	14.29%	85.71%

Les changements mis en œuvre	Pas de changement	Un peu de changement	Mise en place du changement en cours	Changement totalement mis en œuvre
Séparation claire entre les tâches stratégiques et tâches opérationnelles	14.29%	33.33%	23.81%	28.57%
Délégation des supérieurs vers les subordonnés	26.92%	15.38%	34.62%	23.08%
Définition des services fournis	21.74%	30.43%	26.09%	21.74%
Système de pilotage	33.33%	26.67%	20.00%	20.00%
Certification qualité	21.74%	34.78%	21.74%	20.00%
Transparence / information	22.73%	31.82%	31.82%	13.64%
Indicateur de performance (évaluation)	30.77%	34.62%	15.38%	19.23%
Orientation "client"	25.00%	15.00%	35.00%	25.00%
Législations (application de la loi)	30.00%	5.00%	35.00%	30.00%
Partenariat public/privé	23.08%	0.00%	46.15%	30.77%
Controlling (système de contrôle)	16.67%	27.78%	27.78%	27.78%

Sphère motivation

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Je souhaite apporter ma contribution au bien-être des clients	0.00%	0.00%	7.32%	92.68%
Travailler dans le domaine de la santé me permet de contribuer à l'intérêt général	9.09%	9.09%	33.33%	48.48%
Il est important à mes yeux de pouvoir faire carrière dans le domaine de la santé	6.90%	13.79%	41.38%	37.93%
Je considère que travailler dans le domaine de la santé est un devoir personnel	28.13%	34.38%	21.88%	15.63%
Mon travail est intéressant avant tout parce qu'il a un lien avec l'évolution des avancées médicales	16.67%	20.00%	40.00%	23.33%
L'évolution du domaine de la santé m'intéresse	0.00%	2.78%	25.00%	72.22%
L'intégration des nouvelles avancées médicales, au sein de mon établissement, m'intéresse	0.00%	5.88%	29.41%	64.71%
Il est important pour moi de travailler au sein d'un établissement qui suit ses missions correctement	0.00%	0.00%	28.57%	71.43%

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
L'institution pour laquelle je travaille est une source de motivation	0.00%	4.76%	50.00%	45.24%
Je suis motivé(e) par mon travail	0.00%	0.00%	13.33%	86.67%
J'ai du plaisir à effectuer mon travail	0.00%	0.00%	15.56%	84.44%
Je suis satisfait(e) de mon travail	0.00%	0.00%	34.78%	65.22%
Je ne souhaite pas quitter mon poste tant par nécessité que par désir	0.00%	13.33%	33.33%	53.33%
Il est important d'avoir une condition psychologique forte pour le suivi des clients	0.00%	4.65%	41.86%	53.49%
Il faut être une personne sociable pour travailler dans le domaine de la santé	0.00%	2.27%	27.27%	70.45%
Il faut être doté d'un caractère fort	0.00%	27.91%	39.53%	32.56%

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Je travaillerais volontiers le reste de ma vie professionnelle pour cette institution	4.35%	13.04%	43.48%	39.13%
Je me considère comme un "membre de la famille"	9.09%	34.09%	27.27%	29.55%
Cet établissement a pour moi beaucoup de signification	2.27%	20.45%	38.64%	38.64%
Il serait difficile pour moi de quitter cet établissement	2.22%	22.22%	33.33%	42.22%
L'ambiance de travail est bonne	0.00%	15.56%	48.89%	35.56%
Je dois beaucoup à cet établissement	7.14%	28.57%	35.71%	28.57%

Sphère client

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
La notion de client est primordiale dans le domaine santé	5.26%	18.42%	34.21%	42.11%
La satisfaction des clients est pleinement mesurable au sein de mon établissement	0.00%	23.26%	39.53%	37.21%
Les services fournis aux clients sont de bonne qualité	0.00%	0.00%	39.53%	60.47%
Nos prestations doivent évoluer selon les besoins des clients	0.00%	0.00%	24.39%	75.61%
L'image de mon établissement passe par une orientation client	0.00%	9.68%	29.03%	61.29%

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Il faut savoir garder certaines distances vis-à-vis des clients	0.00%	8.89%	26.67%	64.44%
Les contacts avec la famille du client sont importants	0.00%	0.00%	9.30%	90.70%
La famille des clients est aussi un client pour notre établissement	2.44%	7.32%	36.59%	53.66%
La confiance entre client et employé est primordiale au sein de notre établissement	0.00%	0.00%	20.45%	79.55%
Il faut éviter de se lier d'amitié avec les clients	2.38%	33.33%	33.33%	30.95%
Le client est au centre de mes préoccupations	0.00%	4.76%	14.29%	80.95%

Sphère personnelle

Age		
		%
16 à 25 ans	8.89	8.89%
26 à 30 ans	6.67	6.67%
31 à 35 ans	15.56	15.56%
36 à 40 ans	4.44	4.44%
41 à 45 ans	24.44	24.44%
46 à 50 ans	15.56	15.56%
51 à 55 ans	11.11	11.11%
56 à 60 ans	6.67	6.67%
61 à 65 ans	6.67	6.67%
Total	100.00	100.00%

Genre		
		%
Femme	88.37	88.37%
Homme	11.63	11.63%
Total	100.00	100.00%

Etat Civil		
		%
Marié	63.64	63.64%
Célibataire	20.45	20.45%
Divorcé	15.91	15.91%
Total	100.00	100.00%

Formation		
		%
CFC	27.03	27.03%
Aide infirmière CRS	18.92	18.92%
Ecole infirmière	18.92	18.92%
HES - Santé	5.41	5.41%
Autre	29.73	29.73%
Total	100.00	100.00%

Autre		
	%	
	72.34	72.34%
Aide soignante école EPS	2.13	2.13%
ASSC	2.13	2.13%
Cuisinier/Brevet fédéral	2.13	2.13%
Cuisinière	2.13	2.13%
Cuisnière	2.13	2.13%
Cusinière	2.13	2.13%
Employée de commerce	2.13	2.13%
Infirmière assistante	4.26	4.26%
Monteur-électricien	2.13	2.13%
Niveau 2	2.13	2.13%
Paysagiste	2.13	2.13%
Uni 2 ans et CEA de gestion, ICUS	2.13	2.13%
Total	100.00	100.00%

Taux d'activité		
	%	
50%	8.70	8.70%
60%	17.39	17.39%
70%	2.17	2.17%
80%	17.39	17.39%
90%	2.17	2.17%
100%	52.17	52.17%
Total	100.00	100.00%

Fonction actuelle		
	%	
Infirmière/er	20.00	20.00%
Aide-soignant/e	20.00	20.00%
Administration	4.44	4.44%
Nettoyage	6.67	6.67%
Service Technique	4.44	4.44%
Cuisinier/Aide cuisine	8.89	8.89%
Buanderie/Lingerie	4.44	4.44%
Cadre Santé	2.22	2.22%
Autre	28.89	28.89%
Total	100.00	100.00%

Autre		
	%	
	74.47	74.47%
Aide-infirmière	6.38	6.38%
Assistante en soin et santé communautaire	2.13	2.13%
Cafeteria S. Manger	2.13	2.13%
Chef	2.13	2.13%
Concierge	4.26	4.26%
Infirmière assistante	4.26	4.26%
Intendante	2.13	2.13%
Serveuse	2.13	2.13%
Total	100.00	100.00%

Années d'expérience		
	%	
Moins de 2 ans	6.52	6.52%
Entre 2 et 5 ans	10.87	10.87%
Entre 6 et 10 ans	21.74	21.74%
Entre 11 et 20 ans	52.17	52.17%
Entre 21 et 30 ans	6.52	6.52%
31 ans et plus	2.17	2.17%
Total	100.00	100.00%

Responsabilité de gestion du personnel		
	%	
Oui	24.44	24.44%
Non	75.56	75.56%
Total	100.00	100.00%

Si oui, combien de personnes dépendant de vous ?		
	%	
	80.85	80.85%
1	2.13	2.13%
11	2.13	2.13%
12	2.13	2.13%
13	2.13	2.13%
14	2.13	2.13%
20	2.13	2.13%
7	2.13	2.13%
entre 1 et 3	2.13	2.13%
rarement/remplacement	2.13	2.13%
Total	100.00	100.00%

17.6. Fréquences CMS Neuchâtel

CMS Neuchâtel

Sphère personnelle

Age		
		%
16 à 25 ans	10.26	10.26%
26 à 30 ans	5.13	5.13%
31 à 35 ans	28.21	28.21%
36 à 40 ans	23.08	23.08%
41 à 45 ans	10.26	10.26%
46 à 50 ans	2.56	2.56%
51 à 55 ans	12.82	12.82%
56 à 60 ans	5.13	5.13%
61 à 65 ans	2.56	2.56%
Total	100.00	100.00%

Genre		
		%
Femme	92.11	92.11%
Homme	5.26	5.26%
2	2.63	2.63%
Total	100.00	100.00%

Etat Civil		
	%	
Marié	48.72	48.72%
Célibataire	23.08	23.08%
Divorcé	28.21	28.21%
Total	100.00	100.00%

Formation		
	%	
CFC	30.77	30.77%
Aide infirmière sans CRS	5.13	5.13%
Ecole degré diplôme	2.56	2.56%
Ecole infirmière	30.77	30.77%
HES - Santé	5.13	5.13%
Autre	25.64	25.64%
Total	100.00	100.00%

Autre		
		%
	51.28	51.28%
Adie familiale	2.56	2.56%
Aide au foyer cours d'auxiliaire CRS	2.56	2.56%
Aide familiale	15.38	15.38%
Aide familiale avec CRS	2.56	2.56%
Aide soignante	2.56	2.56%
Aide soignante en gériatrie	2.56	2.56%
CRS	2.56	2.56%
Diplôme AF	2.56	2.56%
Ecole d'infirmière	2.56	2.56%
Employée de bureau	2.56	2.56%
HES - Economie	2.56	2.56%
ICUS	2.56	2.56%
ICUS (H+)	2.56	2.56%
Infirmière assistante et employée de maison	2.56	2.56%
Total	100.00	100.00%

Taux d'activité		
		%
40%	10.26	10.26%
50%	7.69	7.69%
60%	12.82	12.82%
70%	10.26	10.26%
80%	35.90	35.90%
90%	5.13	5.13%
100%	17.95	17.95%
Total	100.00	100.00%

Fonction actuelle		
		%
Infirmière/er	30.77	30.77%
Aide-soignant/e	15.38	15.38%
Aide familiale	33.33	33.33%
Administration	5.13	5.13%
Responsable RH	2.56	2.56%
Cadre Santé	2.56	2.56%
Autre	10.26	10.26%
Total	100.00	100.00%

Autre		
		%
	94.87	94.87%
Aide au foyer	2.56	2.56%
Responsable coordinatrice des aides familiales	2.56	2.56%
Total	100.00	100.00%

Années d'expérience		
		%
Moins de 2 ans	7.69	7.69%
Entre 2 et 5 ans	17.95	17.95%
Entre 6 et 10 ans	28.21	28.21%
Entre 11 et 20 ans	28.21	28.21%
Entre 21 et 30 ans	12.82	12.82%
31 ans et plus	5.13	5.13%
Total	100.00	100.00%

Responsabilité de gestion du personnel		
		%
Oui	20.51	20.51%
Non	79.49	79.49%
Total	100.00	100.00%

Si oui, combien de personnes dépendant de vous ?		
		%
	82.05	82.05%
100	2.56	2.56%
14	2.56	2.56%
15	5.13	5.13%
20	2.56	2.56%
22	2.56	2.56%
24	2.56	2.56%
Total	100.00	100.00%

Sphère motivation

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
L'institution pour laquelle je travaille est une source de motivation	2.70%	16.22%	51.35%	29.73%
Je suis motivé(e) par mon travail	0.00%	2.56%	46.15%	51.28%
J'ai du plaisir à effectuer mon travail	0.00%	0.00%	41.03%	58.97%
Je suis satisfait(e) de mon travail	0.00%	2.56%	64.10%	33.33%
Je ne souhaite pas quitter mon poste tant par nécessité que par désir	8.11%	13.51%	45.95%	32.43%
Il est important d'avoir une condition psychologique forte pour le suivi des clients	2.56%	2.56%	30.77%	64.10%
Il faut être une personne sociable pour travailler dans le domaine de la santé	0.00%	5.13%	12.82%	82.05%
Il faut être doté d'un caractère fort	5.13%	17.95%	51.28%	25.64%

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Je souhaite apporter ma contribution au bien-être des clients	0.00%	0.00%	8.11%	91.89%
Travailler dans le domaine de la santé me permet de contribuer à l'intérêt général	0.00%	2.56%	28.21%	69.23%
Il est important à mes yeux de pouvoir faire carrière dans le domaine de la santé	5.41%	16.22%	35.14%	43.24%
Je considère que travailler dans le domaine de la santé est un devoir personnel	28.95%	42.11%	21.05%	7.89%
Mon travail est intéressant avant tout parce qu'il a un lien avec l'évolution des avancées médicales	19.44%	30.56%	38.89%	11.11%
L'évolution du domaine de la santé m'intéresse	0.00%	0.00%	33.33%	66.67%
L'intégration des nouvelles avancées médicales, au sein de mon établissement, m'intéresse	2.94%	2.94%	47.06%	47.06%
Il est important pour moi de travailler au sein d'un établissement qui suit ses missions correctement	0.00%	0.00%	20.51%	79.49%

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Je travaillerais volontiers le reste de ma vie professionnelle pour cette institution	8.33%	36.11%	22.22%	33.33%
Je me considère comme un "membre de la famille"	27.78%	44.44%	22.22%	5.56%
Cet établissement a pour moi beaucoup de signification	13.16%	31.58%	39.47%	15.79%
Il serait difficile pour moi de quitter cet établissement	15.38%	35.90%	20.51%	28.21%
L'ambiance de travail est bonne	2.56%	15.38%	58.97%	23.08%
Je dois beaucoup à cet établissement	13.51%	45.95%	29.73%	10.81%

Sphère client

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
La notion de client est primordiale dans le domaine santé	5.26%	18.42%	36.84%	39.47%
La satisfaction des clients est pleinement mesurable au sein de mon établissement	0.00%	19.44%	55.56%	25.00%
Les services fournis aux clients sont de bonne qualité	0.00%	2.56%	46.15%	51.28%
Nos prestations doivent évoluer selon les besoins des clients	0.00%	0.00%	15.79%	84.21%
L'image de mon établissement passe par une orientation client	7.14%	0.00%	57.14%	35.71%

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Il faut savoir garder certaines distances vis-à-vis des clients	0.00%	0.00%	25.64%	74.36%
Les contacts avec la famille du client sont importants	0.00%	0.00%	23.08%	76.92%
La famille des clients est aussi un client pour notre établissement	10.81%	35.14%	32.43%	21.62%
La confiance entre client et employé est primordiale au sein de notre établissement	0.00%	0.00%	20.51%	79.49%
Il faut éviter de se lier d'amitié avec les clients	5.13%	15.38%	33.33%	46.15%
Le client est au centre de mes préoccupations	0.00%	15.38%	23.08%	61.54%

Sphère pilotage

Fonctionnement et type d'organisation	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Les erreurs dans mon institution sont imputées aux employés	24.14%	34.48%	37.93%	3.45%
Les erreurs dans mon organisation servent à perfectionner le système de gestion	24.00%	40.00%	28.00%	8.00%
Le fonctionnement de mon établissement est fondé sur le respect strict des procédures et voies hiérarchiques	0.00%	14.29%	65.71%	20.00%
Mon établissement est structuré de façon très hiérarchique	2.70%	8.11%	37.84%	51.35%
Mon établissement est trop strict	31.58%	42.11%	21.05%	5.26%
Le fonctionnement de mon établissement m'incite à prendre des initiatives	0.00%	23.08%	58.97%	17.95%
Je perds de vue l'essentiel de ma mission parce qu'il y a trop de contraintes administratives	11.43%	42.86%	37.14%	8.57%
Les établissements de la santé doivent avoir une hiérarchie stricte	5.88%	52.94%	20.59%	20.59%
Les offres de formation continue dont je dispose au sein de mon établissement me satisfont pleinement	13.16%	26.32%	42.11%	18.42%
Les conditions de formation dont je dispose me satisfont pleinement	13.51%	35.14%	32.43%	18.92%
Mon établissement est performant	0.00%	13.51%	59.46%	27.03%

Autonomie et participation aux décisions	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Mon établissement favorise la participation dans la prise de décision	5.41%	13.51%	59.46%	21.62%
Mon établissement soutient et favorise l'autonomie de décision de ses employés	5.56%	16.67%	63.89%	13.89%
Je perçois facilement les conséquences de mes décisions et de mes activités au sein de mon établissement	5.88%	23.53%	47.06%	23.53%
J'ai confiance en ma capacité à réaliser avec efficacité les tâches qui me sont confiées	0.00%	0.00%	42.11%	57.89%
Je peux réaliser le travail qu'on attend de moi	0.00%	0.00%	33.33%	66.67%
Je suis bien préparé(e) pour satisfaire à toutes les exigences de mon travail	0.00%	7.89%	52.63%	39.47%
Je peux réaliser mon travail dans les temps prévus	0.00%	7.69%	53.85%	38.46%

Communication	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Je comprends mon rôle au sein de mon établissement	0.00%	0.00%	30.77%	69.23%
Je partage la vision et les valeurs de mes supérieurs hiérarchiques	0.00%	10.53%	50.00%	39.47%
Mes collègues et moi partageons la même vision de notre mission	0.00%	10.53%	50.00%	39.47%
Il est important que la communication entre subordonnés et supérieurs soit efficace	0.00%	2.56%	20.51%	76.92%

Information	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
La quantité d'information transmise est adéquate à mes besoins	10.53%	28.95%	47.37%	13.16%
La qualité de l'information transmise est satisfaisante	13.16%	28.95%	47.37%	10.53%
Il est facile d'accéder rapidement à l'information	10.53%	42.11%	36.84%	10.53%
Je suis parfaitement informé(e) des objectifs et indicateurs de performance et d'évaluation permettant de juger les résultats de mon établissement	8.82%	20.59%	47.06%	23.53%
Il est important que les données des clients soient sécurisées	0.00%	0.00%	15.38%	84.62%

Les changements mis en œuvre	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Séparation claire entre les tâches stratégiques et tâches opérationnelles	7.14%	42.86%	21.43%	28.57%
Délégation des supérieurs vers les subordonnés	4.35%	8.70%	34.78%	52.17%
Définition des services fournis	31.58%	21.05%	26.32%	21.05%
Système de pilotage	11.76%	5.88%	23.53%	58.82%
Certification qualité	33.33%	11.11%	16.67%	38.89%
Transparence / information	20.00%	30.00%	30.00%	20.00%
Indicateur de performance (évaluation)	22.73%	13.64%	18.18%	45.45%
Orientation "client"	15.79%	10.53%	31.58%	42.11%
Législations (application de la loi)	25.00%	6.25%	25.00%	43.75%
Partenariat public/privé	26.67%	20.00%	26.67%	26.67%
Controlling (système de contrôle)	14.29%	21.43%	35.71%	28.57%

17.7. Fréquences EMS Neuchâtel „A“

EMS Neuchâtel "A"

Sphère personnelle

Age

		%
16 à 25 ans	3.6	3.57%
26 à 30 ans	7.1	7.14%
31 à 35 ans	3.6	3.57%
36 à 40 ans	10.7	10.71%
41 à 45 ans	14.3	14.29%
46 à 50 ans	17.9	17.86%
51 à 55 ans	25.0	25.00%
56 à 60 ans	10.7	10.71%
61 à 65 ans	7.1	7.14%
Total	100.0	100.00%

Genre

Genre		
Femme	100.0	100.00%
	100.0	100.00%

Etat Civil

Etat Civil		
Marié	57.1	57.14%
Célibataire	7.1	7.14%
Divorcé	32.1	32.14%
Veuf	3.6	3.57%
Total	100.0	100.00%

Formation

Formation		
CFC	11.1	11.11%
Aide infirmière CRS	11.1	11.11%
Aide infirmière sans CRS	3.7	3.70%
Ecole degré diplôme	3.7	3.70%
Ecole infirmière	40.7	40.74%
HES - Santé	7.4	7.41%
Université	3.7	3.70%
Autre	18.5	18.52%
Total	100.0	100.00%

Autre		
	82.1	82.14%
Brevet fédéral	3.6	3.57%
Ecole d'arts	3.6	3.57%
formation d'animatrice	3.6	3.57%
forum assistante RH HES + littéraire	3.6	3.57%
infirmière assistante	3.6	3.57%
Total	100.0	100.00%

Taux d'activité		
20%	7.1	7.14%
40%	10.7	10.71%
50%	10.7	10.71%
60%	7.1	7.14%
70%	14.3	14.29%
80%	14.3	14.29%
90%	14.3	14.29%
100%	21.4	21.43%
Total	100.0	100.00%

Fonction actuelle		
Infirmière/er	39.3	39.29%
Aide-soignant/e	21.4	21.43%
Cuisinier/Aide cuisine	7.1	7.14%
Responsable RH	3.6	3.57%
Buanderie/Lingerie	3.6	3.57%
Diététicien/ne	3.6	3.57%
Animateur/trice	7.1	7.14%
Cadre Santé	3.6	3.57%
Cadre supérieur Santé	3.6	3.57%
Directeur/trice des soins	3.6	3.57%
Directeur/trice	3.6	3.57%
Total	100.0	100.00%

Autre		
	89.3	89.29%
Assistante	3.6	3.57%
de nuit	3.6	3.57%
infirmière	3.6	3.57%
Total	100.0	100.00%

Années d'expérience		
Entre 2 et 5 ans	17.9	17.86%
Entre 6 et 10 ans	28.6	28.57%
Entre 11 et 20 ans	21.4	21.43%
Entre 21 et 30 ans	17.9	17.86%
31 ans et plus	14.3	14.29%
Total	100.0	100.00%

Responsabilité de gestion du personnel		
Oui	42.9	42.86%
Non	57.1	57.14%
Total	100.0	100.00%

Si oui, combien de personnes dépendant de vous ?		
	60.7	60.71%
1	3.6	3.57%
16	3.6	3.57%
20	3.6	3.57%
4	3.6	3.57%
5	7.1	7.14%
6	3.6	3.57%
7	7.1	7.14%
94	3.6	3.57%
95	3.6	3.57%
Total	100.0	100.00%

Sphère motivation

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Je souhaite apporter ma contribution au bien-être des clients	0.00%	0.00%	11.11%	88.89%
Travailler dans le domaine de la santé me permet de contribuer à l'intérêt général	0.00%	16.00%	40.00%	44.00%
Il est important à mes yeux de pouvoir faire carrière dans le domaine de la santé	4.35%	52.17%	13.04%	30.43%
Je considère que travailler dans le domaine de la santé est un devoir personnel	16.67%	54.17%	20.83%	8.33%
Mon travail est intéressant avant tout parce qu'il a un lien avec l'évolution des avancées médicales	4.35%	60.87%	26.09%	8.70%
L'évolution du domaine de la santé m'intéresse	0.00%	0.00%	50.00%	50.00%
L'intégration des nouvelles avancées médicales, au sein de mon établissement, m'intéresse	0.00%	0.00%	72.73%	27.27%
Il est important pour moi de travailler au sein d'un établissement qui suit ses missions correctement	0.00%	0.00%	8.00%	92.00%

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
L'institution pour laquelle je travaille est une source de motivation	3.57%	0.00%	57.14%	39.29%
Je suis motivé(e) par mon travail	3.57%	25.00%	0.00%	71.43%
J'ai du plaisir à effectuer mon travail	3.57%	21.43%	0.00%	75.00%
Je suis satisfait(e) de mon travail	0.00%	0.00%	53.57%	46.43%
Je ne souhaite pas quitter mon poste tant par nécessité que par désir	4.00%	8.00%	36.00%	52.00%
Il est important d'avoir une condition psychologique forte pour le suivi des clients	0.00%	3.70%	22.22%	74.07%
Il faut être une personne sociable pour travailler dans le domaine de la santé	0.00%	7.41%	18.52%	74.07%
Il faut être doté d'un caractère fort	0.00%	25.00%	32.14%	42.86%

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Je travaillerais volontiers le reste de ma vie professionnelle pour cette institution	7.69%	15.38%	38.46%	38.46%
Je me considère comme un "membre de la famille"	14.81%	33.33%	22.22%	29.63%
Cet établissement a pour moi beaucoup de signification	0.00%	19.23%	50.00%	30.77%
Il serait difficile pour moi de quitter cet établissement	11.54%	23.08%	46.15%	19.23%
L'ambiance de travail est bonne	0.00%	0.00%	39.29%	60.71%
Je dois beaucoup à cet établissement	13.04%	26.09%	34.78%	26.09%

Sphère client

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
La notion de client est primordiale dans le domaine santé	3.70%	11.11%	33.33%	51.85%
La satisfaction des clients est pleinement mesurable au sein de mon établissement	0.00%	0.00%	51.85%	48.15%
Les services fournis aux clients sont de bonne qualité	0.00%	0.00%	25.00%	75.00%
Nos prestations doivent évoluer selon les besoins des clients	0.00%	0.00%	25.00%	75.00%
L'image de mon établissement passe par une orientation client	0.00%	0.00%	34.78%	65.22%

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Il faut savoir garder certaines distances vis-à-vis des clients	0.00%	0.00%	25.00%	75.00%
Les contacts avec la famille du client sont importants	0.00%	0.00%	10.71%	89.29%
La famille des clients est aussi un client pour notre établissement	0.00%	10.71%	28.57%	60.71%
La confiance entre client et employé est primordiale au sein de notre établissement	0.00%	0.00%	14.29%	85.71%
Il faut éviter de se lier d'amitié avec les clients	3.57%	32.14%	42.86%	21.43%
Le client est au centre de mes préoccupations	0.00%	21.43%	71.43%	0.00%

Sphère pilotage

Fonctionnement et type d'organisation	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Les erreurs dans mon institution sont imputées aux employés	30.77%	57.69%	11.54%	0.00%
Les erreurs dans mon organisation servent à perfectionner le système de gestion	9.09%	22.73%	54.55%	13.64%
Le fonctionnement de mon établissement est fondé sur le respect strict des procédures et voies hiérarchiques	0.00%	14.81%	48.15%	37.04%
Mon établissement est structuré de façon très hiérarchique	0.00%	23.08%	46.15%	30.77%
Mon établissement est trop strict	29.63%	55.56%	14.81%	0.00%
Le fonctionnement de mon établissement m'incite à prendre des initiatives	0.00%	15.38%	50.00%	34.62%
Je perds de vue l'essentiel de ma mission parce qu'il y a trop de contraintes administratives	33.33%	55.56%	11.11%	0.00%
Les établissements de la santé doivent avoir une hiérarchie stricte	11.54%	23.08%	46.15%	19.23%
Les offres de formation continue dont je dispose au sein de mon établissement me satisfont pleinement	3.70%	3.70%	33.33%	59.26%
Les conditions de formation dont je dispose me satisfont pleinement	3.85%	3.85%	50.00%	42.31%
Mon établissement est performant	0.00%	0.00%	46.43%	53.57%

Autonomie et participation aux décisions	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Mon établissement favorise la participation dans la prise de décision	0.00%	7.41%	51.85%	40.74%
Mon établissement soutient et favorise l'autonomie de décision de ses employés	0.00%	10.71%	57.14%	32.14%
Je perçois facilement les conséquences de mes décisions et de mes activités au sein de mon établissement	0.00%	0.00%	62.50%	37.50%
J'ai confiance en ma capacité à réaliser avec efficacité les tâches qui me sont confiées	0.00%	0.00%	21.43%	78.57%
Je peux réaliser le travail qu'on attend de moi	0.00%	0.00%	7.14%	92.86%
Je suis bien préparé(e) pour satisfaire à toutes les exigences de mon travail	0.00%	0.00%	39.29%	60.71%
Je peux réaliser mon travail dans les temps prévus	0.00%	3.57%	14.29%	82.14%

Communication	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Je comprends mon rôle au sein de mon établissement	0.00%	0.00%	17.86%	82.14%
Je partage la vision et les valeurs de mes supérieurs hiérarchiques	0.00%	3.85%	53.85%	42.31%
Mes collègues et moi partageons la même vision de notre mission	0.00%	7.14%	67.86%	25.00%
Il est important que la communication entre subordonnés et supérieurs soit efficace	0.00%	0.00%	11.11%	88.89%

Information	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
La quantité d'information transmise est adéquate à mes besoins	0.00%	7.14%	39.29%	53.57%
La qualité de l'information transmise est satisfaisante	3.57%	7.14%	35.71%	53.57%
Il est facile d'accéder rapidement à l'information	0.00%	3.70%	44.44%	51.85%
Je suis parfaitement informé(e) des objectifs et indicateurs de performance et d'évaluation permettant de juger les résultats de mon établissement	0.00%	7.69%	46.15%	46.15%
Il est important que les données des clients soient sécurisées	0.00%	0.00%	22.22%	77.78%

Les changements mis en œuvre	Pas de changement	Un peu de changement	Mise en place du changement en cours	Changement totalement mis en œuvre
Séparation claire entre les tâches stratégiques et tâches opérationnelles	33.33%	0.00%	26.67%	40.00%
Délégation des supérieurs vers les subordonnés	30.00%	5.00%	25.00%	40.00%
Définition des services fournis	33.33%	0.00%	27.78%	38.89%
Système de pilotage	35.71%	0.00%	21.43%	42.86%
Certification qualité	33.33%	0.00%	4.76%	61.90%
Transparence / information	35.00%	5.00%	20.00%	40.00%
Indicateur de performance (évaluation)	38.10%	14.29%	4.76%	42.86%
Orientation "client"	37.50%	6.25%	6.25%	50.00%
Législations (application de la loi)	46.15%	0.00%	7.69%	46.15%
Partenariat public/privé	33.33%	0.00%	22.22%	44.44%
Controlling (système de contrôle)	36.36%	9.09%	18.18%	36.36%

17.8. EMS Neuchâtel „B“

EMS Neuchâtel "B"		
-------------------	--	--

Sphère personnelle		
--------------------	--	--

Age		
16 à 25 ans	9.7	9.68%
26 à 30 ans	6.5	6.45%
31 à 35 ans	29.0	29.03%
36 à 40 ans	9.7	9.68%
41 à 45 ans	12.9	12.90%
46 à 50 ans	9.7	9.68%
51 à 55 ans	9.7	9.68%
56 à 60 ans	12.9	12.90%
Total	100.0	100.00%

Genre		
Femme	75.9	75.86%
Homme	24.1	24.14%
Total	100.0	100.00%

Etat Civil		
Marié	50.0	50.00%
Célibataire	30.0	30.00%
Divorcé	20.0	20.00%
Total	100.0	100.00%

Formation		
CFC	17.9	17.86%
Aide infirmière CRS	17.9	17.86%
Aide infirmière sans CRS	25.0	25.00%
Ecole infirmière	14.3	14.29%
HES - Santé	3.6	3.57%
Université	3.6	3.57%
Autre	17.9	17.86%
Total	100.0	100.00%

Autre		
	83.9	83.87%
Apprenti cuisinier	3.2	3.23%
assistante en pharmacie & cours CRS	3.2	3.23%
CREP Lausanne	3.2	3.23%
plus école d'infirmière	3.2	3.23%
Restauration	3.2	3.23%
Total	100.0	100.00%

Taux d'activité		
30%	3.2	3.23%
50%	9.7	9.68%
90%	3.2	3.23%
100%	83.9	83.87%
Total	100.0	100.00%

Fonction actuelle		
Infirmière/er	9.7	9.68%
Aide-soignant/e	35.5	35.48%
Administration	3.2	3.23%
Nettoyage	9.7	9.68%
Service Technique	3.2	3.23%
Cuisinier/Aide cuisine	16.1	16.13%
Buanderie/Lingerie	6.5	6.45%
Animateur/trice	3.2	3.23%
Cadre supérieur Santé	3.2	3.23%
Directeur/trice des soins	3.2	3.23%
Directeur/trice	3.2	3.23%
Autre	3.2	3.23%
Total	100.0	100.00%

Autre		
	96.8	96.77%
Veilleuse	3.2	3.23%
Total	100.0	100.00%

Années d'expérience		
Moins de 2 ans	16.1	16.13%
Entre 2 et 5 ans	22.6	22.58%
Entre 6 et 10 ans	12.9	12.90%
Entre 11 et 20 ans	32.3	32.26%
Entre 21 et 30 ans	9.7	9.68%
31 ans et plus	6.5	6.45%
Total	100.0	100.00%

Responsabilité de gestion du personnel		
Oui	23.3	23.33%
Non	76.7	76.67%
Total	100.0	100.00%

Si oui, combien de personnes dépendant de vous ?		
	83.9	83.87%
20	3.2	3.23%
4	9.7	9.68%
de temps en temps	3.2	3.23%
Total	100.0	100.00%

Sphère client

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
La notion de client est primordiale dans le domaine santé	12.50%	20.83%	12.50%	54.17%
La satisfaction des clients est pleinement mesurable au sein de mon établissement	0.00%	8.33%	45.83%	45.83%
Les services fournis aux clients sont de bonne qualité	0.00%	3.45%	34.48%	62.07%
Nos prestations doivent évoluer selon les besoins des clients	3.85%	23.08%	0.00%	73.08%
L'image de mon établissement passe par une orientation client	11.11%	38.89%	0.00%	50.00%

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Il faut savoir garder certaines distances vis-à-vis des clients	0.00%	0.00%	48.15%	51.85%
Les contacts avec la famille du client sont importants	0.00%	0.00%	12.50%	87.50%
La famille des clients est aussi un client pour notre établissement	0.00%	4.35%	52.17%	43.48%
La confiance entre client et employé est primordiale au sein de notre établissement	0.00%	0.00%	28.57%	71.43%
Il faut éviter de se lier d'amitié avec les clients	10.71%	39.29%	32.14%	17.86%
Le client est au centre de mes préoccupations	7.14%	7.14%	10.71%	75.00%

Sphère motivation

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Je souhaite apporter ma contribution au bien-être des clients	0.00%	0.00%	20.69%	79.31%
Travailler dans le domaine de la santé me permet de contribuer à l'intérêt général	0.00%	16.67%	25.00%	58.33%
Il est important à mes yeux de pouvoir faire carrière dans le domaine de la santé	11.54%	23.08%	26.92%	38.46%
Je considère que travailler dans le domaine de la santé est un devoir personnel	13.64%	31.82%	40.91%	13.64%
Mon travail est intéressant avant tout parce qu'il a un lien avec l'évolution des avancées médicales	0.00%	39.13%	34.78%	26.09%
L'évolution du domaine de la santé m'intéresse	0.00%	0.00%	50.00%	50.00%
L'intégration des nouvelles avancées médicales, au sein de mon établissement, m'intéresse	4.55%	4.55%	40.91%	50.00%
Il est important pour moi de travailler au sein d'un établissement qui suit ses missions correctement	0.00%	0.00%	17.86%	82.14%

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
L'institution pour laquelle je travaille est une source de motivation	3.70%	18.52%	40.74%	37.04%
Je suis motivé(e) par mon travail	0.00%	0.00%	25.81%	74.19%
J'ai du plaisir à effectuer mon travail	0.00%	0.00%	25.81%	74.19%
Je suis satisfait(e) de mon travail	0.00%	3.33%	36.67%	60.00%
Je ne souhaite pas quitter mon poste tant par nécessité que par désir	12.50%	4.17%	29.17%	54.17%
Il est important d'avoir une condition psychologique forte pour le suivi des clients	0.00%	8.00%	28.00%	64.00%
Il faut être une personne sociable pour travailler dans le domaine de la santé	0.00%	6.45%	16.13%	77.42%
Il faut être doté d'un caractère fort	6.90%	24.14%	37.93%	31.03%

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Je travaillerais volontiers le reste de ma vie professionnelle pour cette institution	12.50%	20.83%	50.00%	16.67%
Je me considère comme un "membre de la famille"	16.00%	24.00%	44.00%	16.00%
Cet établissement a pour moi beaucoup de signification	6.67%	6.67%	60.00%	26.67%
Il serait difficile pour moi de quitter cet établissement	7.41%	22.22%	33.33%	37.04%
L'ambiance de travail est bonne	10.00%	13.33%	63.33%	13.33%
Je dois beaucoup à cet établissement	4.35%	34.78%	21.74%	39.13%

Sphère pilotage

Fonctionnement et type d'organisation	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Les erreurs dans mon institution sont imputées aux employés	5.26%	47.37%	26.32%	21.05%
Les erreurs dans mon organisation servent à perfectionner le système de gestion	0.00%	23.53%	47.06%	29.41%
Le fonctionnement de mon établissement est fondé sur le respect strict des procédures et voies hiérarchiques	0.00%	7.41%	51.85%	40.74%
Mon établissement est structuré de façon très hiérarchique	0.00%	26.92%	26.92%	46.15%
Mon établissement est trop strict	19.23%	42.31%	26.92%	11.54%
Le fonctionnement de mon établissement m'incite à prendre des initiatives	7.41%	18.52%	40.74%	33.33%
Je perds de vue l'essentiel de ma mission parce qu'il y a trop de contraintes administratives	26.09%	43.48%	21.74%	8.70%
Les établissements de la santé doivent avoir une hiérarchie stricte	4.55%	31.82%	40.91%	22.73%
Les offres de formation continue dont je dispose au sein de mon établissement me satisfont pleinement	15.00%	10.00%	45.00%	30.00%
Les conditions de formation dont je dispose me satisfont pleinement	10.53%	21.05%	36.84%	31.58%
Mon établissement est performant	0.00%	4.17%	58.33%	37.50%

Autonomie et participation aux décisions	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Mon établissement favorise la participation dans la prise de décision	0.00%	13.64%	40.91%	45.45%
Mon établissement soutient et favorise l'autonomie de décision de ses employés	8.70%	13.04%	52.17%	26.09%
Je perçois facilement les conséquences de mes décisions et de mes activités au sein de mon établissement	0.00%	9.52%	61.90%	28.57%
J'ai confiance en ma capacité à réaliser avec efficacité les tâches qui me sont confiées	0.00%	0.00%	36.67%	63.33%
Je peux réaliser le travail qu'on attend de moi	0.00%	0.00%	33.33%	66.67%
Je suis bien préparé(e) pour satisfaire à toutes les exigences de mon travail	0.00%	0.00%	51.85%	48.15%
Je peux réaliser mon travail dans les temps prévus	0.00%	0.00%	36.67%	63.33%

Communication	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Je comprends mon rôle au sein de mon établissement	0.00%	0.00%	37.93%	62.07%
Je partage la vision et les valeurs de mes supérieurs hiérarchiques	3.85%	15.38%	42.31%	38.46%
Mes collègues et moi partageons la même vision de notre mission	6.90%	13.79%	51.72%	27.59%
Il est important que la communication entre subordonnés et supérieurs soit efficace	0.00%	0.00%	26.67%	73.33%

Information	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
La quantité d'information transmise est adéquate à mes besoins	0.00%	12.50%	58.33%	29.17%
La qualité de l'information transmise est satisfaisante	0.00%	16.00%	60.00%	24.00%
Il est facile d'accéder rapidement à l'information	0.00%	14.29%	53.57%	32.14%
Je suis parfaitement informé(e) des objectifs et indicateurs de performance et d'évaluation permettant de juger les résultats de mon établissement	0.00%	10.00%	55.00%	35.00%
Il est important que les données des clients soient sécurisées	0.00%	0.00%	20.00%	80.00%

Les changements mis en œuvre	Pas de changement	Un peu de changement	Mise en place du changement en cours	Changement totalement mis en oeuvre
Séparation claire entre les tâches stratégiques et tâches opérationnelles	12.50%	25.00%	37.50%	25.00%
Délégation des supérieurs vers les subordonnés	30.77%	23.08%	23.08%	23.08%
Définition des services fournis	15.38%	23.08%	38.46%	23.08%
Système de pilotage	22.22%	22.22%	44.44%	11.11%
Certification qualité	16.67%	8.33%	58.33%	16.67%
Transparence / information	38.46%	15.38%	23.08%	23.08%
Indicateur de performance (évaluation)	20.00%	20.00%	40.00%	20.00%
Orientation "client"	10.00%	40.00%	20.00%	30.00%
Législations (application de la loi)	30.00%	0.00%	20.00%	50.00%
Partenariat public/privé	28.57%	14.29%	14.29%	42.86%
Controlling (système de contrôle)	25.00%	0.00%	37.50%	37.50%

17.9. Fréquences CMS Valais

CMS Valais

Sphère personnelle

Age		
16 à 25 ans	8.89	8.89%
26 à 30 ans	6.67	6.67%
31 à 35 ans	13.33	13.33%
36 à 40 ans	11.11	11.11%
41 à 45 ans	15.56	15.56%
46 à 50 ans	17.78	17.78%
51 à 55 ans	11.11	11.11%
56 à 60 ans	8.89	8.89%
61 à 65 ans	6.67	6.67%
Total	100.00	100.00%

Genre		
Femme	90.70	90.70%
Homme	9.30	9.30%
Total	100.00	100.00%

Etat Civil		
Marié	51.11	51.11%
Célibataire	26.67	26.67%
Divorcé	20.00	20.00%
Veuf	2.22	2.22%
Total	100.00	100.00%

Formation		
CFC	28.89	28.89%
Ecole degré diplôme	6.67	6.67%
Ecole infirmière	35.56	35.56%
HES - Santé	6.67	6.67%
Université	4.44	4.44%
Autre	17.78	17.78%
Total	100.00	100.00%

Autre		
	40.00	40.00%
Aide familiale	13.33	13.33%
Aide familiale et aide ménagère	2.22	2.22%
Aide familiale	2.22	2.22%
Aide ménagère	2.22	2.22%
Auxiliaire de vie	2.22	2.22%
CFC aide familiale	2.22	2.22%
Ecole de santé publique	2.22	2.22%
école infirmier / post-diplôme de santé communautaire	2.22	2.22%
ESC Monthey	2.22	2.22%
HEVS2 - Travail social	2.22	2.22%
HMP	2.22	2.22%
MPC	2.22	2.22%
PF - Santé publique	2.22	2.22%
plus cours domaine humanitaire et santé publique	2.22	2.22%
Santé communautaire	2.22	2.22%
Santé publique	2.22	2.22%
sciences sociales et politiques	2.22	2.22%
Spécialisation santé publique	2.22	2.22%
Spécialisé	2.22	2.22%
SSP	2.22	2.22%
Stagiaire	2.22	2.22%
Vendeuse	2.22	2.22%
Total	100.00	100.00%

Taux d'activité		
30%	8.89	8.89%
40%	4.44	4.44%
50%	15.56	15.56%
60%	15.56	15.56%
70%	13.33	13.33%
80%	20.00	20.00%
90%	11.11	11.11%
100%	11.11	11.11%
Total	100.00	100.00%

Fonction actuelle		
Infirmière/er	31.82	31.82%
Aide familiale	27.27	27.27%
Administration	4.55	4.55%
Nettoyage	4.55	4.55%
Service Technique	2.27	2.27%
Assistant/e sociale	11.36	11.36%
Cadre Santé	2.27	2.27%
Cadre supérieur Santé	2.27	2.27%
Autre	13.64	13.64%
Total	100.00	100.00%

Autre		
	71.11	71.11%
Aide ménagère	4.44	4.44%
Auxiliaire de vie	4.44	4.44%
CMS	2.22	2.22%
Infirmier chef de santé	2.22	2.22%
Niveau 2	2.22	2.22%
PF	2.22	2.22%
Puéricultrice	2.22	2.22%
Responsable adjointe	2.22	2.22%
Responsable d'équipe	2.22	2.22%
Santé publique	2.22	2.22%
Stagiaire	2.22	2.22%
Total	100.00	100.00%

Années d'expérience		
Moins de 2 ans	20.00	20.00%
Entre 2 et 5 ans	13.33	13.33%
Entre 6 et 10 ans	17.78	17.78%
Entre 11 et 20 ans	31.11	31.11%
Entre 21 et 30 ans	6.67	6.67%
31 ans et plus	11.11	11.11%
Total	100.00	100.00%

Responsabilité de gestion du personnel		
Oui	20.00	20.00%
Non	80.00	80.00%
Total	100.00	100.00%

Si oui, combien de personnes dépendant de vous ?		
	86.67	86.67%
3	2.22	2.22%
35	2.22	2.22%
4	4.44	4.44%
5	4.44	4.44%
Total	100.00	100.00%

Sphère client

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
La notion de client est primordiale dans le domaine santé	5.13%	23.08%	28.21%	43.59%
La satisfaction des clients est pleinement mesurable au sein de mon établissement	6.82%	11.36%	47.73%	34.09%
Les services fournis aux clients sont de bonne qualité	0.00%	4.44%	28.89%	66.67%
Nos prestations doivent évoluer selon les besoins des clients	0.00%	0.00%	18.18%	81.82%
L'image de mon établissement passe par une orientation client	0.00%	18.42%	44.74%	36.84%

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Il faut savoir garder certaines distances vis-à-vis des clients	2.22%	2.22%	37.78%	57.78%
Les contacts avec la famille du client sont importants	0.00%	2.27%	27.27%	70.45%
La famille des clients est aussi un client pour notre établissement	12.20%	34.15%	31.71%	21.95%
La confiance entre client et employé est primordiale au sein de notre établissement	2.33%	0.00%	16.28%	81.40%
Il faut éviter de se lier d'amitié avec les clients	6.82%	15.91%	40.91%	36.36%
Le client est au centre de mes préoccupations	4.44%	6.67%	35.56%	53.33%

Sphère motivation

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Je souhaite apporter ma contribution au bien-être des clients	0.00%	0.00%	11.36%	88.64%
Travailler dans le domaine de la santé me permet de contribuer à l'intérêt général	0.00%	2.70%	40.54%	56.76%
Il est important à mes yeux de pouvoir faire carrière dans le domaine de la santé	11.43%	28.57%	37.14%	22.86%
Je considère que travailler dans le domaine de la santé est un devoir personnel	35.90%	33.33%	17.95%	12.82%
Mon travail est intéressant avant tout parce qu'il a un lien avec l'évolution des avancées médicales	24.24%	42.42%	15.15%	18.18%
L'évolution du domaine de la santé m'intéresse	0.00%	4.76%	30.95%	64.29%
L'intégration des nouvelles avancées médicales, au sein de mon établissement, m'intéresse	0.00%	3.23%	25.81%	70.97%
Il est important pour moi de travailler au sein d'un établissement qui suit ses missions correctement	0.00%	0.00%	6.98%	93.02%

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
L'institution pour laquelle je travaille est une source de motivation	2.33%	16.28%	41.86%	39.53%
Je suis motivé(e) par mon travail	2.27%	0.00%	11.36%	86.36%
J'ai du plaisir à effectuer mon travail	0.00%	0.00%	18.18%	81.82%
Je suis satisfait(e) de mon travail	0.00%	2.27%	36.36%	61.36%
Je ne souhaite pas quitter mon poste tant par nécessité que par désir	10.00%	12.50%	32.50%	45.00%
Il est important d'avoir une condition psychologique forte pour le suivi des clients	0.00%	6.82%	22.73%	70.45%
Il faut être une personne sociable pour travailler dans le domaine de la santé	0.00%	11.11%	26.67%	62.22%
Il faut être doté d'un caractère fort	4.55%	29.55%	43.18%	22.73%

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Je travaillerais volontiers le reste de ma vie professionnelle pour cette institution	2.50%	22.50%	30.00%	45.00%
Je me considère comme un "membre de la famille"	14.29%	38.10%	28.57%	19.05%
Cet établissement a pour moi beaucoup de signification	4.65%	27.91%	37.21%	30.23%
Il serait difficile pour moi de quitter cet établissement	9.52%	23.81%	33.33%	33.33%
L'ambiance de travail est bonne	2.33%	0.00%	62.79%	34.88%
Je dois beaucoup à cet établissement	2.38%	38.10%	38.10%	21.43%

Sphère pilotage

Fonctionnement et type d'organisation	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Les erreurs dans mon institution sont imputées aux employés	27.78%	44.44%	22.22%	5.56%
Les erreurs dans mon organisation servent à perfectionner le système de gestion	7.41%	25.93%	44.44%	22.22%
Le fonctionnement de mon établissement est fondé sur le respect strict des procédures et voies hiérarchiques	5.00%	22.50%	55.00%	17.50%
Mon établissement est structuré de façon très hiérarchique	4.88%	21.95%	46.34%	26.83%
Mon établissement est trop strict	38.46%	48.72%	10.26%	2.56%
Le fonctionnement de mon établissement m'incite à prendre des initiatives	7.50%	10.00%	52.50%	30.00%
Je perds de vue l'essentiel de ma mission parce qu'il y a trop de contraintes administratives	35.00%	55.00%	5.00%	5.00%
Les établissements de la santé doivent avoir une hiérarchie stricte	13.89%	19.44%	52.78%	13.89%
Les offres de formation continue dont je dispose au sein de mon établissement me satisfont pleinement	7.69%	12.82%	43.59%	35.90%
Les conditions de formation dont je dispose me satisfont pleinement	7.69%	20.51%	35.90%	35.90%
Mon établissement est performant	2.63%	7.89%	44.74%	44.74%

Autonomie et participation aux décisions	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Mon établissement favorise la participation dans la prise de décision	2.63%	13.16%	50.00%	34.21%
Mon établissement soutient et favorise l'autonomie de décision de ses employés	2.56%	17.95%	46.15%	33.33%
Je perçois facilement les conséquences de mes décisions et de mes activités au sein de mon établissement	2.70%	16.22%	43.24%	37.84%
J'ai confiance en ma capacité à réaliser avec efficacité les tâches qui me sont confiées	0.00%	0.00%	29.55%	70.45%
Je peux réaliser le travail qu'on attend de moi	0.00%	0.00%	20.45%	79.55%
Je suis bien préparé(e) pour satisfaire à toutes les exigences de mon travail	0.00%	2.27%	45.45%	52.27%
Je peux réaliser mon travail dans les temps prévus	0.00%	2.27%	40.91%	56.82%

Communication	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Je comprends mon rôle au sein de mon établissement	0.00%	2.33%	23.26%	74.42%
Je partage la vision et les valeurs de mes supérieurs hiérarchiques	2.27%	18.18%	43.18%	36.36%
Mes collègues et moi partageons la même vision de notre mission	2.44%	14.63%	53.66%	29.27%
Il est important que la communication entre subordonnés et supérieurs soit efficace	0.00%	0.00%	9.30%	90.70%

Information	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
La quantité d'information transmise est adéquate à mes besoins	2.38%	16.67%	50.00%	30.95%
La qualité de l'information transmise est satisfaisante	4.76%	14.29%	50.00%	30.95%
Il est facile d'accéder rapidement à l'information	4.65%	9.30%	48.84%	37.21%
Je suis parfaitement informé(e) des objectifs et indicateurs de performance et d'évaluation permettant de juger les résultats de mon établissement	10.00%	22.50%	30.00%	37.50%
Il est important que les données des clients soient sécurisées	0.00%	2.33%	13.95%	83.72%

Les changements mis en œuvre	Pas de changement	Un peu de changement	Mise en place du changement en cours	Changement totalement mis en oeuvre
Séparation claire entre les tâches stratégiques et tâches opérationnelles	52.94%	11.76%	17.65%	17.65%
Délégation des supérieurs vers les subordonnés	47.37%	0.00%	10.53%	42.11%
Définition des services fournis	41.18%	5.88%	35.29%	17.65%
Système de pilotage	33.33%	16.67%	16.67%	33.33%
Certification qualité	60.00%	6.67%	26.67%	6.67%
Transparence / information	47.37%	15.79%	21.05%	15.79%
Indicateur de performance (évaluation)	43.75%	12.50%	25.00%	18.75%
Orientation "client"	21.43%	28.57%	28.57%	21.43%
Législations (application de la loi)	16.67%	16.67%	33.33%	33.33%
Partenariat public/privé	33.33%	0.00%	55.56%	11.11%
Controlling (système de contrôle)	37.50%	12.50%	12.50%	37.50%

17.10. Fréquences EMS Valais

EMS Valais

Sphère personnelle

Age		
16 à 25 ans	6.80	6.80%
26 à 30 ans	6.80	6.80%
31 à 35 ans	12.62	12.62%
36 à 40 ans	8.74	8.74%
41 à 45 ans	25.24	25.24%
46 à 50 ans	27.18	27.18%
51 à 55 ans	8.74	8.74%
56 à 60 ans	2.91	2.91%
61 à 65 ans	0.97	0.97%
Total	100.00	100.00%

Genre		
Femme	93.88	93.88%
Homme	6.12	6.12%
Total	100.00	100.00%

Etat Civil		
Marié	55.88	55.88%
Célibataire	24.51	24.51%
Divorcé	17.65	17.65%
Veuf	1.96	1.96%
Total	100.00	100.00%

Formation		
CFC	19.32	19.32%
Aide infirmière CRS	19.32	19.32%
Aide infirmière sans CRS	3.41	3.41%
Ecole degré diplôme	9.09	9.09%
Ecole infirmière	18.18	18.18%
HES - Santé	2.27	2.27%
Autre	28.41	28.41%
Total	100.00	100.00%

Autre		
	76.92	76.92%
Aide-soignante certifiée	0.96	0.96%
Aide familiale	0.96	0.96%
Aide soignante	0.96	0.96%
AKP	2.88	2.88%
Animatrice	0.96	0.96%
Animatrice CRS	0.96	0.96%
Apprentissage de commerce	0.96	0.96%
ASSC	0.96	0.96%
Assistante en soins	1.92	1.92%
Cuisinier	0.96	0.96%
Cuisinière et cuisinière diététique	0.96	0.96%
Dessinatrice en bâtiment	0.96	0.96%
Femme de ménage	0.96	0.96%
FormationICMS niveau 1	0.96	0.96%
Lingerie	0.96	0.96%
Niveau II	0.96	0.96%
Plus CFC employé de commerce	0.96	0.96%
RK-Kuers, vendeuse	0.96	0.96%
SRK	1.92	1.92%
Vendeuse	0.96	0.96%
Total	100.00	100.00%

Taux d'activité		
10%	0.96	0.96%
20%	1.92	1.92%
30%	4.81	4.81%
40%	4.81	4.81%
50%	13.46	13.46%
60%	11.54	11.54%
70%	8.65	8.65%
80%	16.35	16.35%
90%	2.88	2.88%
100%	34.62	34.62%
Total	100.00	100.00%

Fonction actuelle		
Infirmière	11.65	11.65%
Aide-soignante	32.04	32.04%
Aide familiale	1.94	1.94%
Administration	0.97	0.97%
Nettoyage	15.53	15.53%
Service Technique	0.97	0.97%
Cuisinier/Aide cuisine	9.71	9.71%
Buanderie/Lingerie	7.77	7.77%
Diététicien	0.97	0.97%
Animateur	3.88	3.88%
Cadre Santé	1.94	1.94%
Cadre supérieur Santé	0.97	0.97%
Directeur	0.97	0.97%
Autre	10.68	10.68%
Total	100.00	100.00%

Autre		
	90.38	90.38%
Aide-infirmière	3.85	3.85%
Assistante en soins	2.88	2.88%
Plus cuisinière	0.96	0.96%
Secrétaire	0.96	0.96%
Veilleuse	0.96	0.96%
Total	100.00	100.00%

Années d'expérience		
Moins de 2 ans	8.82	8.82%
Entre 2 et 5 ans	30.39	30.39%
Entre 6 et 10 ans	38.24	38.24%
Entre 11 et 20 ans	13.73	13.73%
Entre 21 et 30 ans	8.82	8.82%
Total	100.00	100.00%

Responsabilité de gestion du personnel		
Oui	15.53	15.53%
Non	84.47	84.47%
Total	100.00	100.00%

Si oui, combien de personnes dépendant de vous ?		
	87.50	87.50%
1	0.96	0.96%
17	0.96	0.96%
2	1.92	1.92%
20	0.96	0.96%
31	0.96	0.96%
40	0.96	0.96%
5	3.85	3.85%
8	0.96	0.96%
9	0.96	0.96%
Total	100.00	100.00%

Sphère motivation

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Je souhaite apporter ma contribution au bien-être des clients	1.01%	7.07%	7.07%	91.92%
Travailler dans le domaine de la santé me permet de contribuer à l'intérêt général	0.00%	6.90%	32.18%	60.92%
Il est important à mes yeux de pouvoir faire carrière dans le domaine de la santé	9.33%	25.33%	33.33%	32.00%
Je considère que travailler dans le domaine de la santé est un devoir personnel	20.88%	19.78%	27.47%	31.87%
Mon travail est intéressant avant tout parce qu'il a un lien avec l'évolution des avancées médicales	13.64%	30.30%	25.76%	30.30%
L'évolution du domaine de la santé m'intéresse	0.00%	4.49%	26.97%	68.54%
L'intégration des nouvelles avancées médicales, au sein de mon établissement, m'intéresse	2.41%	4.82%	31.33%	61.45%
Il est important pour moi de travailler au sein d'un établissement qui suit ses missions correctement	0.00%	1.01%	9.09%	89.90%

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
L'institution pour laquelle je travaille est une source de motivation	0.00%	4.00%	34.00%	62.00%
Je suis motivé(e) par mon travail	0.00%	0.00%	11.54%	88.46%
J'ai du plaisir à effectuer mon travail	0.00%	0.00%	10.58%	89.42%
Je suis satisfait(e) de mon travail	0.00%	0.97%	21.36%	77.67%
Je ne souhaite pas quitter mon poste tant par nécessité que par désir	2.13%	1.06%	32.98%	63.83%
Il est important d'avoir une condition psychologique forte pour le suivi des clients	3.09%	6.19%	39.18%	51.55%
Il faut être une personne sociable pour travailler dans le domaine de la santé	0.00%	0.00%	18.37%	81.63%
Il faut être doté d'un caractère fort	5.05%	11.11%	33.33%	50.51%

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Je travaillerais volontiers le reste de ma vie professionnelle pour cette institution	2.08%	10.42%	39.58%	47.92%
Je me considère comme un "membre de la famille"	3.06%	20.41%	32.65%	43.88%
Cet établissement a pour moi beaucoup de signification	1.00%	13.00%	33.00%	53.00%
Il serait difficile pour moi de quitter cet établissement	2.00%	16.00%	34.00%	48.00%
L'ambiance de travail est bonne	1.92%	2.88%	47.12%	48.08%
Je dois beaucoup à cet établissement	6.19%	19.59%	40.21%	34.02%

Sphère client

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
La notion de client est primordiale dans le domaine santé	17.20%	11.83%	29.03%	41.94%
La satisfaction des clients est pleinement mesurable au sein de mon établissement	1.09%	8.70%	45.65%	44.57%
Les services fournis aux clients sont de bonne qualité	0.00%	1.01%	32.32%	66.67%
Nos prestations doivent évoluer selon les besoins des clients	0.00%	3.09%	19.59%	77.32%
L'image de mon établissement passe par une orientation client	0.00%	5.00%	26.25%	68.75%

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Il faut savoir garder certaines distances vis-à-vis des clients	1.98%	5.94%	44.55%	47.52%
Les contacts avec la famille du client sont importants	0.00%	1.04%	35.42%	63.54%
La famille des clients est aussi un client pour notre établissement	1.03%	10.31%	43.30%	45.36%
La confiance entre client et employé est primordiale au sein de notre établissement	0.00%	1.96%	17.65%	80.39%
Il faut éviter de se lier d'amitié avec les clients	14.00%	26.00%	40.00%	20.00%
Le client est au centre de mes préoccupations	0.00%	0.00%	17.71%	82.29%

Sphère pilotage

Fonctionnement et type d'organisation	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Les erreurs dans mon institution sont imputées aux employés	48.28%	37.93%	11.49%	2.30%
Les erreurs dans mon organisation servent à perfectionner le système de gestion	14.29%	22.86%	45.71%	17.14%
Le fonctionnement de mon établissement est fondé sur le respect strict des procédures et voies hiérarchiques	10.11%	22.47%	41.57%	25.84%
Mon établissement est structuré de façon très hiérarchique	6.82%	25.00%	43.18%	25.00%
Mon établissement est trop strict	34.41%	43.01%	12.90%	9.68%
Le fonctionnement de mon établissement m'incite à prendre des initiatives	0.00%	14.44%	37.78%	47.78%
Je perds de vue l'essentiel de ma mission parce qu'il y a trop de contraintes administratives	56.63%	30.12%	10.84%	2.41%
Les établissements de la santé doivent avoir une hiérarchie stricte	14.29%	26.37%	35.16%	24.18%
Les offres de formation continue dont je dispose au sein de mon établissement me satisfont pleinement	5.06%	8.86%	32.91%	53.16%
Les conditions de formation dont je dispose me satisfont pleinement	2.74%	8.22%	30.14%	58.90%
Mon établissement est performant	0.00%	1.11%	42.22%	56.67%

Autonomie et participation aux décisions	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Mon établissement favorise la participation dans la prise de décision	1.22%	13.41%	40.24%	45.12%
Mon établissement soutient et favorise l'autonomie de décision de ses employés	3.49%	9.30%	48.84%	38.37%
Je perçois facilement les conséquences de mes décisions et de mes activités au sein de mon établissement	0.00%	8.64%	44.44%	46.91%
J'ai confiance en ma capacité à réaliser avec efficacité les tâches qui me sont confiées	0.00%	0.00%	21.57%	78.43%
Je peux réaliser le travail qu'on attend de moi	0.00%	0.00%	20.59%	79.41%
Je suis bien préparé(e) pour satisfaire à toutes les exigences de mon travail	0.98%	2.94%	31.37%	64.71%
Je peux réaliser mon travail dans les temps prévus	0.00%	5.88%	31.37%	62.75%

Communication	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Je comprends mon rôle au sein de mon établissement	32.63%	6.32%	14.74%	46.32%
Je partage la vision et les valeurs de mes supérieurs hiérarchiques	0.00%	3.00%	33.00%	64.00%
Mes collègues et moi partageons la même vision de notre mission	1.98%	7.92%	44.55%	45.54%
Il est important que la communication entre subordonnés et supérieurs soit efficace	0.00%	0.00%	11.11%	88.89%

Information	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
La quantité d'information transmise est adéquate à mes besoins	1.06%	5.32%	47.87%	45.74%
La qualité de l'information transmise est satisfaisante	1.08%	6.45%	55.91%	36.56%
Il est facile d'accéder rapidement à l'information	0.00%	10.75%	51.61%	37.63%
Je suis parfaitement informé(e) des objectifs et indicateurs de performance et d'évaluation permettant de juger les résultats de mon établissement	0.00%	4.21%	36.84%	58.95%
Il est important que les données des clients soient sécurisées	0.00%	1.00%	16.00%	83.00%

Les changements mis en œuvre	Pas de changement	Un peu de changement	Mise en place du changement en cours	Changement totalement mis en œuvre
Séparation claire entre les tâches stratégiques et tâches opérationnelles	7.55%	13.21%	45.28%	33.96%
Délégation des supérieurs vers les subordonnés	11.76%	8.82%	45.59%	33.82%
Définition des services fournis	7.69%	6.15%	41.54%	44.62%
Système de pilotage	5.41%	13.51%	37.84%	43.24%
Certification qualité	1.59%	9.52%	42.86%	46.03%
Transparence / information	2.99%	11.94%	47.76%	37.31%
Indicateur de performance (évaluation)	8.77%	17.54%	35.09%	38.60%
Orientation "client"	6.67%	16.67%	38.33%	38.33%
Législations (application de la loi)	10.42%	10.42%	31.25%	47.92%
Partenariat public/privé	10.00%	10.00%	45.00%	35.00%
Controlling (système de contrôle)	9.30%	9.30%	32.56%	48.84%

17.11. CMS totalité des fréquences

CMS (Totalité)

Sphère personnelle

Age		
15 à 25 ans	9.5	9.52%
25 à 30 ans	6.0	5.95%
30 à 35 ans	20.2	20.24%
35 à 40 ans	16.7	16.67%
40 à 45 ans	13.1	13.10%
45 à 50 ans	10.7	10.71%
50 à 55 ans	11.9	11.90%
55 à 60 ans	7.1	7.14%
60 à 65 ans	4.8	4.76%
Total	100.0	100.00%

Genre		
Femme	91.4	91.36%
Homme	8.6	8.60%
Total	100.0	100.00%

Etat Civil		
Marié	50.0	50.00%
Célibataire	25.0	25.00%
Divorcé	23.8	23.81%
Veuf	1.2	1.19%
Total	100.0	100.00%

Formation		
CFC	29.8	29.76%
Aide infirmière sans CRS	2.4	2.38%
Ecole degré diplôme	4.8	4.76%
Ecole infirmière	33.3	33.33%
HES - Santé	6.0	5.95%
Université	2.4	2.38%
Autre	21.4	21.43%
Total	100.0	100.00%

Autre		
	45.2	45.24%
Adie familiale	1.2	1.19%
Aide au foyer cours d'auxiliaire CRS	1.2	1.19%
Aide familiale	14.3	14.29%
Aide familiale avec CRS	1.2	1.19%
Aide familiale et aide ménagère	1.2	1.19%
Aide familiale	1.2	1.19%
Aide ménagère	1.2	1.19%
Aide soignante	1.2	1.19%
Aide soignante en gériatrie	1.2	1.19%
Auxiliaire de vie	1.2	1.19%
CFC aide familiale	1.2	1.19%
CRS	1.2	1.19%
Diplôme AF	1.2	1.19%
Ecole d'infirmière	1.2	1.19%
Ecole de santé publique	1.2	1.19%
école infirmier / post-diplôme de santé communautaire	1.2	1.19%
Employée de bureau	1.2	1.19%
ESC Monthey	1.2	1.19%
HES - Economie	1.2	1.19%
HEVS2 - Travail social	1.2	1.19%
HMP	1.2	1.19%
ICUS	1.2	1.19%
ICUS (H+)	1.2	1.19%
Infirmière assistante et employée de maison	1.2	1.19%
MPC	1.2	1.19%
PF – Santé publique	1.2	1.19%
plus cours domaine humanitaire et santé publique	1.2	1.19%
Santé communautaire	1.2	1.19%
Santé publique	1.2	1.19%
sciences sociales et politiques	1.2	1.19%
Spécialisation santé publique	1.2	1.19%
Spécialisé	1.2	1.19%
SSP	1.2	1.19%
Stagiaire	1.2	1.19%
Vendeuse	1.2	1.19%
Total	100.0	100.00%

Taux d'activité		
30%	4.8	4.76%
40%	7.1	7.14%
50%	11.9	11.90%
60%	14.3	14.29%
70%	11.9	11.90%
80%	27.4	27.38%
90%	8.3	8.33%
100%	14.3	14.29%
Total	100.0	100.00%

Fonction actuelle		
Infirmière/er	31.3	31.33%
Aide-soignant/e	7.2	7.23%
Aide familiale	30.1	30.12%
Administration	4.8	4.82%
Nettoyage	2.4	2.41%
Service Technique	1.2	1.20%
Responsable RH	1.2	1.20%
Assistant/e sociale	6.0	6.02%
Cadre Santé	2.4	2.41%
Cadre supérieur Santé	1.2	1.20%
Autre	12.0	12.05%
Total	100.0	100.00%

Autre		
	82.1	82.14%
Aide au foyer	1.2	1.19%
Aide ménagère	2.4	2.38%
Auxiliaire de vie	2.4	2.38%
CMS	1.2	1.19%
Infirmier chef de santé	1.2	1.19%
Niveau 1	1.2	1.19%
PF	1.2	1.19%
Puéricultrice	1.2	1.19%
Responsable adjointe	1.2	1.19%
Responsable coordinatrice des aides familiales	1.2	1.19%
Responsable d'équipe	1.2	1.19%
Santé publique	1.2	1.19%
Stagiaire	1.2	1.19%
Total	100.0	100.00%

Années d'expérience		
Moins de 2 ans	14.3	14.29%
Entre 2 et 5 ans	15.5	15.48%
Entre 6 et 10 ans	22.6	22.62%
Entre 11 et 20 ans	29.8	29.76%
Entre 21 et 30 ans	9.5	9.52%
30 ans et plus	8.3	8.33%
Total	100.0	100.00%

Responsabilité de gestion du personnel		
Oui	20.2	20.24%
Non	79.8	79.76%
Total	100.0	100.00%

Si oui, combien de personnes dépendant de vous ?		
	84.5	84.52%
100	1.2	1.19%
14	1.2	1.19%
15	2.4	2.38%
20	1.2	1.19%
22	1.2	1.19%
24	1.2	1.19%
3	1.2	1.19%
35	1.2	1.19%
4	2.4	2.38%
5	2.4	2.38%
Total	100.0	100.00%

Sphère motivation

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Je souhaite apporter ma contribution au bien-être des clients	0.00%	0.00%	9.88%	90.12%
Travailler dans le domaine de la santé me permet de contribuer à l'intérêt général	0.00%	2.63%	34.21%	63.16%
Il est important à mes yeux de pouvoir faire carrière dans le domaine de la santé	8.33%	22.22%	36.11%	33.33%
Je considère que travailler dans le domaine de la santé est un devoir personnel	0.32467532	0.37662338	19.48%	10.39%
Mon travail est intéressant avant tout parce qu'il a un lien avec l'évolution des avancées médicales	21.74%	36.23%	27.54%	14.49%
L'évolution du domaine de la santé m'intéresse	0	0.02469136	32.10%	65.43%
L'intégration des nouvelles avancées médicales, au sein de mon établissement, m'intéresse	0.01538462	0.03076923	36.92%	58.46%
Il est important pour moi de travailler au sein d'un établissement qui suit ses missions correctement	0.00%	0.00%	13.41%	86.59%

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
L'institution pour laquelle je travaille est une source de motivation	2.50%	16.25%	46.25%	35.00%
Je suis motivé(e) par mon travail	1.20%	1.20%	27.71%	69.88%
J'ai du plaisir à effectuer mon travail	0.00%	0.00%	28.92%	71.08%
Je suis satisfait(e) de mon travail	0	0.02409639	49.40%	48.19%
Je ne souhaite pas quitter mon poste tant par nécessité que par désir	9.09%	12.99%	38.96%	38.96%
Il est important d'avoir une condition psychologique forte pour le suivi des clients	0.01204819	0.04819277	26.51%	67.47%
Il faut être une personne sociable pour travailler dans le domaine de la santé	0	0.08333333	20.24%	71.43%
Il faut être doté d'un caractère fort	4.82%	24.10%	46.99%	24.10%

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Je travaillerais volontiers le reste de ma vie professionnelle pour cette institution	5.26%	28.95%	26.32%	39.47%
Je me considère comme un "membre de la famille"	20.51%	41.03%	25.64%	12.82%
Cet établissement a pour moi beaucoup de signification	8.64%	29.63%	38.27%	23.46%
Il serait difficile pour moi de quitter cet établissement	0.12345679	0.2962963	27.16%	30.86%
L'ambiance de travail est bonne	0.02439024	0.07317073	60.98%	29.27%
Je dois beaucoup à cet établissement	7.59%	41.77%	34.18%	16.46%

Sphère client

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
La notion de client est primordiale dans le domaine santé	5.19%	20.78%	32.47%	41.56%
La satisfaction des clients est pleinement mesurable au sein de mon établissement	3.75%	15.00%	51.25%	30.00%
Les services fournis aux clients sont de bonne qualité	0.00%	3.57%	36.90%	59.52%
Nos prestations doivent évoluer selon les besoins des clients	0	0	17.07%	82.93%
L'image de mon établissement passe par une orientation client	3.03%	10.61%	50.00%	36.36%

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Il faut savoir garder certaines distances vis-à-vis des clients	1.19%	1.19%	32.14%	65.48%
Les contacts avec la famille du client sont importants	0.00%	1.20%	25.30%	73.49%
La famille des clients est aussi un client pour notre établissement	11.54%	34.62%	32.05%	21.79%
La confiance entre client et employé est primordiale au sein de notre établissement	0.01219512	0	18.29%	80.49%
Il faut éviter de se lier d'amitié avec les clients	0.06024096	0.15662651	37.35%	40.96%
Le client est au centre de mes préoccupations	2.38%	10.71%	29.76%	57.14%

Sphère pilotage

Fonctionnement et type d'organisation	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Les erreurs dans mon institution sont imputées aux employés	26.15%	40.00%	29.23%	4.62%
Les erreurs dans mon organisation servent à perfectionner le système de gestion	15.38%	32.69%	36.54%	15.38%
Le fonctionnement de mon établissement est fondé sur le respect strict des procédures et voies hiérarchiques	2.67%	18.67%	60.00%	18.67%
Mon établissement est structuré de façon très hiérarchique	3.85%	15.38%	42.31%	38.46%
Mon établissement est trop strict	35.06%	45.45%	15.58%	3.90%
Le fonctionnement de mon établissement m'incite à prendre des initiatives	3.80%	16.46%	55.70%	24.05%
Je perds de vue l'essentiel de ma mission parce qu'il y a trop de contraintes administratives	24.00%	49.33%	20.00%	6.67%
Les établissements de la santé doivent avoir une hiérarchie stricte	10.00%	35.71%	37.14%	17.14%
Les offres de formation continue dont je dispose au sein de mon établissement me satisfont pleinement	10.39%	19.48%	42.86%	27.27%
Les conditions de formation dont je dispose me satisfont pleinement	10.53%	27.63%	34.21%	27.63%
Mon établissement est performant	1.33%	10.67%	52.00%	36.00%

Autonomie et participation aux décisions	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Mon établissement favorise la participation dans la prise de décision	4.00%	13.33%	54.67%	28.00%
Mon établissement soutient et favorise l'autonomie de décision de ses employés	4.00%	17.33%	54.67%	24.00%
Je perçois facilement les conséquences de mes décisions et de mes activités au sein de mon établissement	4.23%	19.72%	45.07%	30.99%
J'ai confiance en ma capacité à réaliser avec efficacité les tâches qui me sont confiées	0.00%	0.00%	26.51%	73.49%
Je peux réaliser le travail qu'on attend de moi	0.00%	0.00%	26.51%	73.49%
Je suis bien préparé(e) pour satisfaire à toutes les exigences de mon travail	0.00%	4.88%	48.78%	46.34%
Je peux réaliser mon travail dans les temps prévus	0.00%	4.82%	46.99%	48.19%
Communication	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Je comprends mon rôle au sein de mon établissement	0.00%	1.22%	26.83%	71.95%
Je partage la vision et les valeurs de mes supérieurs hiérarchiques	1.23%	20.99%	51.90%	34.18%
Mes collègues et moi partageons la même vision de notre mission	1.27%	12.66%	51.90%	34.18%
Il est important que la communication entre subordonnés et supérieurs soit efficace	0.00%	1.22%	14.63%	84.15%
Information	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
La quantité d'information transmise est adéquate à mes besoins	6.25%	22.50%	48.75%	22.50%
La qualité de l'information transmise est satisfaisante	8.75%	21.25%	48.75%	21.25%
Il est facile d'accéder rapidement à l'information	7.41%	24.69%	43.21%	24.69%
Je suis parfaitement informé(e) des objectifs et indicateurs de performance et d'évaluation permettant de juger les résultats de mon établissement	9.46%	21.62%	37.84%	31.08%
Il est important que les données des clients soient sécurisées	0.00%	1.22%	14.63%	84.15%

Les changements mis en œuvre	Pas de changement	Un peu de changement	Mise en place du changement en cours	Changement totalement mis en œuvre
Séparation claire entre les tâches stratégiques et tâches opérationnelles	32.26%	25.81%	19.35%	22.58%
Délégation des supérieurs vers les subordonnés	23.81%	4.76%	23.81%	47.62%
Définition des services fournis	36.11%	13.89%	30.56%	19.44%
Système de pilotage	20.69%	10.34%	20.69%	48.28%
Certification qualité	45.45%	9.09%	21.21%	24.24%
Transparence / information	33.33%	23.08%	25.64%	17.95%
Indicateur de performance (évaluation)	31.58%	13.16%	21.05%	34.21%
Orientation "client"	18.18%	18.18%	30.30%	33.33%
Législations (application de la loi)	21.43%	10.71%	28.57%	39.29%
Partenariat public/privé	29.17%	12.50%	37.50%	20.83%
Controlling (système de contrôle)	22.73%	18.18%	27.27%	31.82%

17.12. EMS totalité des fréquences

EMS (totalité)

Sphère personnelle

Age		
15 à 25 ans	7.2	7.25%
25 à 30 ans	6.8	6.76%
30 à 35 ans	14.5	14.49%
35 à 40 ans	8.2	8.21%
40 à 45 ans	21.7	21.74%
45 à 50 ans	20.8	20.77%
50 à 55 ans	11.6	11.59%
55 à 60 ans	6.3	6.28%
60 à 65 ans	2.9	2.90%
Total	100.0	100.00%

Genre		
Femme	90.8	90.82%
Homme	9.2	9.18%
Total	100.0	100.00%

Etat Civil		
Marié	56.9	56.86%
Célibataire	22.1	22.06%
Divorcé	19.6	19.61%
Veuf	1.5	1.47%
Total	100.0	100.00%

Formation		
CFC	19.4	19.44%
Aide infirmière CRS	17.8	17.78%
Aide infirmière sans CRS	6.1	6.11%
Ecole degré diplôme	5.0	5.00%
Ecole infirmière	21.1	21.11%
HES - Santé	3.9	3.89%
Université	1.1	1.11%
Autre	25.6	25.56%
Total	100.0	100.00%

Autre		
	77.6	77.62%
Aide-soignante certifiée	0.5	0.48%
Aide familiale	0.5	0.48%
Aide soignante	0.5	0.48%
Aide soignante école EPS	0.5	0.48%
AKP	1.4	1.43%
Animatrice	0.5	0.48%
Animatrice CRS	0.5	0.48%
Apprentissage de commerce	0.5	0.48%
Apprenti cuisinier	0.5	0.48%
ASSC	1.0	0.95%
assistante en pharmacie & cours CRS	0.5	0.48%
Assistante en soins	1.0	0.95%
Brevet fédéral	0.5	0.48%
CREP Lausanne	0.5	0.48%
Cuisinier	0.5	0.48%
Cuisinier/Brevet fédéral	0.5	0.48%
Cuisinière	0.5	0.48%
Cuisinière et cuisinière diététique	0.5	0.48%
Cuisinière	0.5	0.48%
Cuisinière	0.5	0.48%
Dessinatrice en bâtiment	0.5	0.48%
Ecole d'arts	0.5	0.48%
Employée de commerce	0.5	0.48%
Femme de ménage	0.5	0.48%
formation d'animatrice	0.5	0.48%
Formation ICMS niveau 0	0.5	0.48%
forum assistante RH HES + littéraire	0.5	0.48%
infirmière assistante	0.5	0.48%
Infirmière assistante	1.0	0.95%
Lingerie	0.5	0.48%
Monteur électricien	0.5	0.48%
Niveau 1	0.5	0.48%
Niveau II	0.5	0.48%
Paysagiste	0.5	0.48%
Plus CFC employé de commerce	0.5	0.48%
plus école d'infirmière	0.5	0.48%
Restauration	0.5	0.48%
RK-Kurs, vendeuse	0.5	0.48%
SRK	1.0	0.95%
Uni 2 ans et CEA de gestion, ICUS	0.5	0.48%
Vendeuse	0.5	0.48%
Total	100.0	100.00%

Taux d'activité		
10%	0.5	0.48%
20%	1.9	1.91%
30%	2.9	2.87%
40%	3.8	3.83%
50%	11.5	11.48%
60%	10.5	10.53%
70%	6.7	6.70%
80%	13.9	13.88%
90%	4.3	4.31%
100%	44.0	44.02%
Total	100.0	100.00%

Fonction actuelle		
Infirmière	16.9	16.91%
Aide-soignante	28.5	28.50%
Aide familiale	1.0	0.97%
Administration	1.9	1.93%
Nettoyage	10.6	10.63%
Service Technique	1.9	1.93%
Cuisinier/Aide cuisine	10.1	10.14%
Responsable RH	0.5	0.48%
Buanderie/Lingerie	6.3	6.28%
Diététicien	1.0	0.97%
Animateur	3.4	3.38%
Cadre Santé	1.9	1.93%
Cadre supérieur Santé	1.4	1.45%
Directeur des soins	1.0	0.97%
Directeur	1.4	1.45%
Autre	12.1	12.08%
Total	100.0	100.00%

Autre		
	87.6	87.62%
Aide infirmière	3.3	3.33%
Assistante	0.5	0.48%
Assistante en soin et santé communautaire	0.5	0.48%
Assistante en soins	1.4	1.43%
Cafétaria S. Manager	0.5	0.48%
Chef	0.5	0.48%
Concierge	1.0	0.95%
de nuit	0.5	0.48%
infirmière	0.5	0.48%
Infirmière assistante	1.0	0.95%
Intendante	0.5	0.48%
Plus cuisinière	0.5	0.48%
Secrétaire	0.5	0.48%
Serveuse	0.5	0.48%
Veilleuse	1.0	0.95%
Total	100.0	100.00%

Années d'expérience		
Moins de 2 ans	8.2	8.21%
Entre 2 et 5 ans	23.2	23.19%
Entre 6 et 10 ans	29.5	29.47%
Entre 11 et 20 ans	26.1	26.09%
Entre 21 et 30 ans	9.7	9.66%
30 ans et plus	3.4	3.38%
Total	100.0	100.00%

Responsabilité de gestion du personnel		
Oui	22.3	22.33%
Non	77.7	77.67%
Total	100.0	100.00%

Si oui, combien de personnes dépendant de vous ?		
	81.9	81.90%
1	1.4	1.43%
11	0.5	0.48%
12	0.5	0.48%
13	0.5	0.48%
14	0.5	0.48%
16	0.5	0.48%
17	0.5	0.48%
2	1.0	0.95%
20	1.9	1.90%
31	0.5	0.48%
4	1.9	1.90%
40	0.5	0.48%
5	2.9	2.86%
6	0.5	0.48%
7	1.4	1.43%
8	0.5	0.48%
9	0.5	0.48%
94	0.5	0.48%
95	0.5	0.48%
de temps en temps	0.5	0.48%
Entre 1 et 2	0.5	0.48%
rarement/remplacement	0.5	0.48%
Total	100.0	100.00%

Sphère motivation				
	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Je souhaite apporter ma contribution au bien-être des clients	0.00%	0.51%	9.69%	89.80%
Travailler dans le domaine de la santé me permet de contribuer à l'intérêt général	1.78%	10.06%	32.54%	55.62%
Il est important à mes yeux de pouvoir faire carrière dans le domaine de la santé	8.50%	26.80%	30.72%	33.99%
Je considère que travailler dans le domaine de la santé est un devoir personnel	20.71%	28.99%	27.22%	23.08%
Mon travail est intéressant avant tout parce qu'il a un lien avec l'évolution des avancées médicales	10.56%	34.51%	30.28%	24.65%
L'évolution du domaine de la santé m'intéresse	0.00%	2.89%	32.95%	64.16%
L'intégration des nouvelles avancées médicales, au sein de mon établissement, m'intéresse	1.86%	4.35%	37.89%	55.90%
Il est important pour moi de travailler au sein d'un établissement qui suit ses missions correctement	0.00%	0.52%	14.43%	85.05%

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
L'institution pour laquelle je travaille est une source de motivation	1.02%	5.58%	41.62%	51.78%
Je suis motivé(e) par mon travail	0.48%	0.00%	15.87%	83.65%
J'ai du plaisir à effectuer mon travail	0.48%	0.00%	15.38%	84.13%
Je suis satisfait(e) de mon travail	0.00%	0.97%	30.92%	68.12%
Je ne souhaite pas quitter mon poste tant par nécessité que par désir	3.19%	5.32%	32.98%	58.51%
Il est important d'avoir une condition psychologique forte pour le suivi des clients	1.56%	5.73%	35.94%	56.77%
Il faut être une personne sociable pour travailler dans le domaine de la santé	0.00%	2.50%	20.00%	77.50%
Il faut être doté d'un caractère fort	3.52%	18.59%	35.18%	42.71%

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Je travaillerais volontiers le reste de ma vie professionnelle pour cette institution	4.69%	13.02%	41.67%	40.63%
Je me considère comme un "membre de la famille"	7.73%	25.77%	31.44%	35.05%
Cet établissement a pour moi beaucoup de signification	2.00%	14.50%	40.50%	43.00%
Il serait difficile pour moi de quitter cet établissement	4.04%	19.19%	35.35%	41.41%
L'ambiance de travail est bonne	2.42%	6.76%	48.79%	42.03%
Je dois beaucoup à cet établissement	0.00%	24.32%	36.22%	32.43%

Sphère client

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
La notion de client est primordiale dans le domaine santé	12.09%	14.29%	28.57%	45.05%
La satisfaction des clients est pleinement mesurable au sein de mon établissement	0.54%	10.75%	45.16%	43.55%
Les services fournis aux clients sont de bonne qualité	0.00%	1.01%	33.17%	65.83%
Nos prestations doivent évoluer selon les besoins des clients	0.52%	1.56%	21.88%	76.04%
L'image de mon établissement passe par une orientation client	1.32%	4.61%	29.61%	64.47%

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Il faut savoir garder certaines distances vis-à-vis des clients	1.00%	4.98%	38.31%	55.72%
Les contacts avec la famille du client sont importants	0.00%	0.52%	23.04%	76.44%
La famille des clients est aussi un client pour notre établissement	1.06%	8.99%	40.74%	49.21%
La confiance entre client et employé est primordiale au sein de notre établissement	0.00%	0.99%	19.31%	79.70%
Il faut éviter de se lier d'amitié avec les clients	9.60%	30.30%	37.88%	22.22%
Le client est au centre de mes préoccupations	1.03%	3.09%	16.49%	79.38%

Sphère pilotage

Fonctionnement et type d'organisation	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Les erreurs dans mon institution sont imputées aux employés	35.93%	46.11%	14.37%	3.59%
Les erreurs dans mon organisation servent à perfectionner le système de gestion	10.87%	21.01%	48.55%	19.57%
Le fonctionnement de mon établissement est fondé sur le respect strict des procédures et voies hiérarchiques	4.81%	16.58%	44.39%	34.22%
Mon établissement est structuré de façon très hiérarchique	3.33%	22.78%	36.67%	37.22%
Mon établissement est trop strict	29.79%	47.34%	15.43%	7.45%
Le fonctionnement de mon établissement m'incite à prendre des initiatives	3.78%	16.76%	41.62%	37.84%
Je perds de vue l'essentiel de ma mission parce qu'il y a trop de contraintes administratives	41.82%	40.00%	15.76%	2.42%
Les établissements de la santé doivent avoir une hiérarchie stricte	11.24%	28.09%	38.20%	22.47%
Les offres de formation continue dont je dispose au sein de mon établissement me satisfont pleinement	8.98%	10.78%	37.13%	43.11%
Les conditions de formation dont je dispose me satisfont pleinement	8.23%	11.39%	36.71%	43.67%
Mon établissement est performant	0.00%	2.70%	49.73%	47.57%

Autonomie et participation aux décisions	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Mon établissement favorise la participation dans la prise de décision	1.79%	13.69%	46.43%	38.10%
Mon établissement soutient et favorise l'autonomie de décision de ses employés	3.39%	13.56%	51.98%	31.07%
Je perçois facilement les conséquences de mes décisions et de mes activités au sein de mon établissement	1.26%	8.18%	50.31%	40.25%
J'ai confiance en ma capacité à réaliser avec efficacité les tâches qui me sont confiées	0.00%	0.00%	22.33%	77.67%
Je peux réaliser le travail qu'on attend de moi	0.00%	0.00%	22.33%	77.67%
Je suis bien préparé(e) pour satisfaire à toutes les exigences de mon travail	0.50%	1.99%	37.81%	59.70%
Je peux réaliser mon travail dans les temps prévus	0.00%	4.39%	32.20%	63.41%

Communication	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Je comprends mon rôle au sein de mon établissement	15.82%	3.06%	20.92%	60.20%
Je partage la vision et les valeurs de mes supérieurs hiérarchiques	0.51%	6.09%	40.61%	52.79%
Mes collègues et moi partageons la même vision de notre mission	1.96%	9.80%	49.51%	38.73%
Il est important que la communication entre subordonnés et supérieurs soit efficace	0.50%	0.50%	14.07%	84.92%

Information	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
La quantité d'information transmise est adéquate à mes besoins	1.08%	10.75%	48.92%	39.25%
La qualité de l'information transmise est satisfaisante	2.14%	10.70%	52.94%	34.22%
Il est facile d'accéder rapidement à l'information	1.07%	12.83%	49.73%	36.36%
Je suis parfaitement informé(e) des objectifs et indicateurs de performance et d'évaluation permettant de juger les résultats de mon établissement	4.49%	9.55%	38.76%	47.19%
Il est important que les données des clients soient sécurisées	0.00%	0.52%	17.01%	82.47%

Les changements mis en œuvre	Pas de changement	Un peu de changement	Mise en place du changement en cours	Changement totalement mis en oeuvre
Séparation claire entre les tâches stratégiques et tâches opérationnelles	13.40%	16.49%	37.11%	32.99%
Délégation des supérieurs vers les subordonnés	19.69%	11.02%	37.80%	31.50%
Définition des services fournis	15.13%	11.76%	36.13%	36.97%
Système de pilotage	18.67%	14.67%	32.00%	34.67%
Certification qualité	12.61%	12.61%	33.61%	41.18%
Transparence / information	15.57%	14.75%	37.70%	31.97%
Indicateur de performance (évaluation)	20.18%	21.05%	25.44%	33.33%
Orientation "client"	15.09%	16.98%	31.13%	36.79%
Législations (application de la loi)	21.98%	6.59%	27.47%	43.96%
Partenariat public/privé	17.39%	7.25%	39.13%	36.23%
Controlling (système de contrôle)	16.25%	12.50%	30.00%	41.25%

17.13. CD – Rom

Sur le CD-Rom joint à la dernière page de ce document, vous trouverez :

- Le fichier SPSS comprenant les fréquences et les corrélations des établissements ainsi que tous les masques de saisies qui ont été utilisés (ces données étant confidentielles, seules les personnes autorisées y ont accès);
- Le fichier comprenant les documents qui ont servis à créer l'introduction de notre analyse ;
- Un fichier contenant les annexes ;
- Un résumé de l'étude en format « word » et « pdf »;
- Le rapport en format « word » et « pdf ».
